

Nina Heikkinen

Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelutuotantoprosessien tukitoiminnan uusi toimintamalli

Case – Kirkon palvelukeskus

Opinnäytetyö

Tradenomi (YAMK)

Kevät 2021

Tiivistelmä

Tekijä(t): Heikkinen Nina

Työn nimi: Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelutuotantoprosessien tukitoiminnan uusi toimintamalli

Case – Kirkon palvelukeskus

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), Tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen

Asiasanat: Asiantuntijuus, Lean, tiimityö, johtaminen, osaamisen johtaminen

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Kirkon palvelukeskus, Kipa. Opinnäytetyön tavoite oli löytää ehdotus uudesta toimintamallista palvelutuotantoprosessien tukitoiminnoissa toimivien asiantuntijoiden työn sujuvoittamiseksi ja uuden tehtäväkuvan mukaisten roolien ja tehtävien selkeyttämiseksi sekä jalkauttamiseksi osaksi jokapäiväistä toimintaa Lean-ajattelua soveltaen. Tarkoitus oli löytää keinoja järjestelmäasiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen osaamistarpeita vastaavaksi. Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen ja tarpeellinen, jotta kohdeorganisaatiossa saataisiin uuden tehtäväkuvan mukainen toiminta käynnistettyä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millainen toimintamalli tukisi uuden tehtäväkuvan ja Lean-oppien mukaista työskentelyä. Vastauksia tutkimusongelmaan haettiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä, jotka tarkensivat aihetta: mitkä ovat havaitut haasteet nykyisessä tukitoimintamallissa, mitkä ovat havaitut haasteet uuden tehtäväkuvan käyttöönotossa, millaisia kehittämismahdollisuuksia on liittyen uuden tehtäväkuvan mukaiseen työn organisointiin, mitä tarkoitetaan Lean-johtamisfilosofialla ja miten Leania voidaan hyödyntää tuotantoprosessien uuden tehtäväkuvan mukaisen tukitoiminnan kehittämisessä.

Tämä työelämälähtöinen kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, johon sisältyi myös määrällisen tutkimuksen piirteitä. Vastauksia tutkimusongelmaan haettiin teorian ja empiirisen tutkimuksen avulla. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin asiantuntijatyön, tiimityön ja muutoksen johtamista, osaamisen johtamista sekä Lean-ajattelun mukaista Lean-johtamisfilosofiaa. Tutkimuksen empiirisen osuuden aineistonhankintamenetelminä olivat kyselyt, haastattelut sekä osallistuva havainnointi.

Kehittämistyön kehittämis ehdotukset pohjautuvat pitkälti Toyotan Lean-ajattelumalliin. Kehittämistehtävän ohjausryhmä käsitteli kehittämistyön sisältöä yhteisissä kokouksissa opinnäytetyöprosessin aikana. Lisäksi tämän kehittämistehtävän tekijä on yhdessä tiimiesimiehen kanssa käynyt kehitysehdotuksia lävitse, jonka pohjalta tehdään myös vaiheistettu käyttöönotosuunnitelma. Uuden osaamisen kehittämisessä ja sen käyttöönotossa olennaista on kokeileva toiminta. Uusi toimintamalli tulee jalkauttaa käytäntöön kokeiluluonteisesti vaiheittain, pienin askelin. Kokeileva toiminta mahdollistaa PDSA-syklin mukaisesti nopeiden korjausliikkeiden tekemisen toiminnan parantamiseksi. Näin tapahtuu ketterää oppimista ja tiimi osallistuu toiminnan kehittämiseen palautekulttuurin muodostumisen myötä.

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella roolien ja vastuiden selkeyttäminen nousi tärkeään rooliin. Osaamisen kehittymisen ja työn sujuvoittamisen näkökulmasta yhteistyön ja tiedonkulun tärkeys korostui. Kehittämistehtävän tuloksena toimeksiantajalle annettiin kehittämis ehdotuksia uuden toimintamallin ja uuden tehtäväkuvan mukaisen työn organisointiin sekä osaamisen kehittämisen tueksi.

Abstract

Author(s): Heikkinen Nina

Title of the Publication:

Degree Title: Master of business administration, MBA

Keywords: Expertise, Lean, teamwork, leadership, competence management

The client of this thesis is Kirkon palvelukeskus, Kipa. The aim of this thesis was to find a proposal for a new operating model for the work of experts in service production process support functions and to clarify and implement roles and tasks in accordance with the new task description as part of everyday activities by applying Lean thinking. The purpose was to find ways to develop the competence of system experts to meet the competence needs. The topic of the thesis was topical and necessary in order to start the operation in the target organization according to the new task description.

The research problem of the thesis was to find out what kind of operating model would support the work according to the new task description and Lean doctrines. Answers to the research problem were sought with the following research questions that clarify the topic: what are the challenges in the current support model, what are the challenges in implementing the new task description, what are the development opportunities related to the work organization in the development of support activities in accordance with the new task description, what is meant by Lean management philosophy and How to utilize Lean in the development of support activities in accordance with the new task description of production processes.

The development task was carried out as a qualitative case study, including the features of a quantitative study. Answers to the research problem has been retrieved through theory and empirical research. The theoretical part of the thesis dealt with expert work and team management, change management, competence management and the Lean management philosophy according to Lean thinking. The data collection methods of the empirical part of the study were surveys, interviews and participatory observation.

The development proposals for development work are largely based on Toyota's Lean thinking model. The steering group of the development task discussed the content of its development in the meetings during the thesis process. The developer, together with the team leader, went through the development proposals, on the basis of which a phased implementation plan is also made. Experimental activities are essential in the development and introduction of new competence. The new operating model must be implemented in practice as a experimental activities, proceeding in small steps. Development proposals should be implemented in the team as an experimental basis. The experimental operation makes rapid corrective movements possible so that it is possible to improve the operation rapidly according to the PDSA cycle. This is how agile learning takes place and the team participates in the development of activities as a return culture develops.

Based on the research of the thesis, the clarification of roles and responsibilities rose to the most important role. From the perspective of competence development and smooth running of the work, co-operation and the flow of information were highlighted. As a result of the development task, the client was given development proposals for the organization of work in accordance with the new operating model and new task description, and to support the development of competence.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Ketterästi oppiva asiantuntijaorganisaatio	3
2.1	Johtaminen ja esimiestyö.....	5
2.2	Tiimityö.....	8
2.3	Tuottavuuden kehittämisen keinoja	10
2.4	Osaamisen johtaminen – ketterä oppiminen	11
2.5	Muutoksen johtaminen.....	15
2.6	Asiantuntijatyön mittaaminen	17
3	Lean-ajattelu.....	20
3.1	Lean-ajattelun pääperiaatteet	21
3.2	Lean-johtamistapa.....	24
3.3	Organisaatorakenne.....	26
3.4	Ongelmanratkaisun keskipisteenä työryhmät	27
3.5	Toiminnan ohjaaminen	28
3.5.1	Työntekijäperiaatteet.....	30
3.5.2	Leadership-periaatteet.....	32
3.6	PDSA-sykli.....	33
3.7	Päivittäisjohtaminen	35
4	Tutkimusstrategia, -ote sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät	37
4.1	Tutkimusstrategia ja tutkimusote	37
4.2	Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät.....	39
4.3	Kehittämismenetelmät	42
5	Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelutuotantoprosessien tukitoiminnan uusi toimintamalli.....	43
5.1	Toimeksiantajan kuvaus.....	43
5.2	Tutkimuksen toteutus	45
5.3	Tutkimustulokset, analysointi ja tulkinta	46
5.3.1	Kyselyn tulokset	47
5.3.2	Teemahaastattelujen tulokset	52
5.3.3	Havainnoinnin tulokset	55
5.4	Johtopäätökset.....	57

6	Kehitysehdotukset.....	61
7	Pohdinta	67
	Lähteet.....	69
	Liitteet	

1 Johdanto

Työelämä muuttuu nopeasti asettaen organisaatioille uudenlaisia vaatimuksia toiminnan tehostamiseksi. Työtehtävistä jää enenevässä määrin rutiiniluonteiset työt pois, eivätkä työtehtävät ole tarkkaan määriteltyjä. Työelämä perustuu entistä enemmän tiimeihin, jotka ratkovat ongelmia tai kehittävät uutta yhdessä. (Rajander-Juusti 2013, 5, 17, 19; Partanen 2019, 7.)

Nopea muutostahti heijastuu organisaation keskeiseen voimavaraan, henkilökuntaan. Nopea muutos lisää myös muutosvastarintaa asettaen haasteita johtamiselle organisaation sisällä. Muutoksiin ei pystytä vastaamaan enää vanhan mallisella organisoitumisella ja johtamisella, jonka vuoksi tarvitaankin kykyä uudistua muuttuvassa ympäristössä. (Partanen 2019, 7.) Kolari (2010, 13) mainitsee väitöskirjassaan organisaatioiden kilpailukyvyn perustuvan yhä useammin osaamiseen. Tällöin puhutaan asiantuntijaorganisaatiosta. Asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen on kompleksista. Perinteiset johtamismallit eivät välttämättä motivoi asiantuntijoita, sillä näin ei pystytä lisäämään asiantuntijoiden työn tuottavuutta ja tehokkuutta. Näin ollen ei pystytä myöskään kohentamaan asiantuntijaorganisaation työtyytyväisyyttä.

Työntekijöiltä tarvitaan jatkuvaa oppimishalua ja tiedonjanoa sekä elinikäiseen oppimiseen tarvittavia avaintaitoja. Tulevaisuuden organisaatiossa kriittinen menestystekijä tulee olemaan osaamisen kehittämisprosessin malli, jolloin on ymmärrettävä, mitä oppiminen on. On ymmärrettävä koko oppimisprosessi yksilön, tiimin ja koko organisaation tasoisesti. Yksilön oppimisen lisäksi on opittava tiiminä yhdessä. Tärkeiksi osaamisalueiksi nousevat myös valmiudet hajautettuun johtajuuteen sekä valmiudet hallita omaa osaamista. Tämän lisäksi suhtautuminen muutokseen, muutosketteryys sekä joustavuus ovat tärkeitä osa-alueita tulevaisuuden keskeisten osaamisen joukossa. (Rajander-Juusti 2013, 5, 21; Sydänmaanlakka 16.)

Leania ja ketteriä menetelmiä on sovellettu viime vuosina laajemmin asiantuntijatyössä. Myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseissa on alettu soveltaamaan Lean-menetelmiä ja ketteriä menetelmiä on otettu käyttöön kohdeorganisaation muutoshallintaprosessissa.

Tämä kehittämistehtävä on työelämälähtöinen kehittämistehtävä. Työssä tarkastellaan Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen palvelutuotantoprosessien tukitoiminnoissa toimivien asiantuntijoiden uuden tehtäväkuvan mukaiseen työn organisointiin ja työn suunnitteluun liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Toimeksiantaja tälle kehittämistehtävälle on Kirkon palvelukeskus,

Kipa, joka tuottaa kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluja valtakunnallisesti seurakuntatalouksille, seurakunnille, hiippakunnille sekä kirkon keskusrahastolle.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millainen toimintamalli tukisi uuden tehtävänkuvan ja Lean-oppien mukaista työskentelyä.

Vastauksia tutkimusongelmaan haetaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä, jotka tarkentavat aihetta:

- Mitkä ovat havaitut haasteet nykyisessä tukitoimintamallissa?
- Mitkä ovat havaitut haasteet uuden tehtävänkuvan käyttöönotossa?
- Millaisia kehittämismahdollisuuksia on liittyen uuden tehtävänkuvan mukaiseen työn organisointiin?
- Mitä tarkoitetaan Lean-johtamisfilosofialla?
- Miten Leania voidaan hyödyntää tuotantoprosessien uuden tehtävänkuvan mukaisen tukitoiminnan kehittämisessä?

Tavoite on löytää ehdotus uudesta toimintamallista palvelutuotantoprosessien tukitoiminnoissa toimivien asiantuntijoiden työn sujuvoittamiseksi ja uuden tehtävänkuvan mukaisten roolien ja tehtävien selkeyttämiseksi sekä jalkauttamiseksi osaksi jokapäiväistä toimintaa Lean-ajattelua soveltaen. Tarkoitus on löytää keinoja järjestelmäasiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen osaa mistarpeita vastaavaksi.

Opinnäytetyön tuotoksena on ehdotus uudesta toimintamallista, joka huomioi uuden tehtävänkuvan mukaiset roolit ja tehtävät sisältäen ehdotuksia työn sujuvoittamiseen sekä osaamisen kehittämiseen.

Kehittämistehtävä rajataan koskemaan vain järjestelmäasiantuntijoiden palvelutuotantoprosessien tukitoimintoja. Työn ulkopuolelle jätetään palvelukeskuksen muut prosessit, kuten järjestelmäasiantuntijoiden tehtävänkuvaan kuuluva muutoshallinta.

2 Ketterästi oppiva asiantuntijaorganisaatio

Lähes kaiken toiminnan sanotaan nykyään olevan ”ketterää”. Lisäksi organisaatioita vaaditaan olemaan ketteriä. Mitä sitten on ketterä oppiminen? Ojala (2019, 25) näkee ketteryyden pohjimmiltaan olevan ajattelutapa, jolla pitäisi suhtautua monimutkaiseen ja jatkuvasti muuttuvaan maailmaan. Ketteryyttä syntyy mihin tahansa toimintoon, kun toiminnossa painotetaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä ja työskennellään lyhyissä palautesilmukoissa toimien itsenäisesti ja läpinäkyvästi. Ketterässä toiminnassa palautesilmukoiden välissä tapahtuu oppimista eli oppimista ketterästi.

Asiantuntijaorganisaatiosta (engl. knowledge organisation tai expert organisation) puhutaan silloin, kun työ on pääosin tiedon soveltamista ja kehittämistä. (Lönqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 49). Verrattuna aiempaan ammattityöntekijään asiantuntijatyön vastuu ja valta ovat lisääntyneet. Asiantuntijatyössä asiantuntijat itse tietävät parhaiten, miten he työnsä tekevät. Asiantuntijatyössä tarvitaan vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. Muuttuvassa toimintaympäristössä asiantuntijuus kehittyy jatkuvasti, jonka vuoksi asiantuntijan tulee pystyä oppimaan ketterästi uutta ja näin kehittämään ketterästi omaa asiantuntijuuttaan. (Ojala 2019, 18, 88.)

Asiantuntija on tiettyyn asiaan perehtyneen asian tuntija, jolloin hänen nähdään tietävän ja tuntevan asian joko perinpohjaisesti tai selkeästi paremmin kuin henkilö, joka lähestyy asiaa pelkän yleistiedon varassa. Asiantuntijuuden voidaan katsoa syntyvän vaivannäön tuloksena ja ajan myötä saavutetun kokemuksen pohjalta. Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas (2014) näkevät asiantuntijakompetenssin ehkä tärkeimpänä piirteenä niin sanottuja itsesäätelyvalmiuksia, joiden lähtökohtana on ihmisen tarve kokea mielekkyyttä sekä pitää hallinnan tunnetta ja henkistä tasapainoa. He liittävät asiantuntijuuteen myös oppimaan oppimisen taidot, riittävän joustavuuden ja kyvyn sopeutua erilaisiin muuttuviin tilanteisiin. Asiantuntija on parhaimmillaan oman alansa oppija jatkuvasti.

Asiantuntijatyötä tahdittavat aikataulut, jonossa olevat työt, jotka ruuhkautuvat helposti ja työt jakautuvat usein epätasaisesti. Asiantuntijatyössä olennaisena osana työtä on ihminen, jonka hyvinvoinnilla on suoraan yhteys työn laatuun ja kehittämiseen. Työntekijöiden kannalta laadukas työympäristö onkin merkittävä tekijä, jotta organisaation tehokkuus voi toteutua. (Toivanen, Ylikaitala, Viljanen 2016, 6; Torkkola 2017, 25.) Torkkolan (2015, 23) mukaan vaihtelu, epätasapaino, joka aiheuttaa ylikuormituksen ja hukan, tarkoittaa asiantuntijatyössä esimerkiksi asiantuntijoiden osaamiseroja, työkuorman vaihtelua, tulipalojen sammuttamista tai organisaation

toimintatavoista johtuvaa vaihtelua. Asiantuntijatyössä ylikuormittuminen vähentää työntekijän kykyä uudistua ja oppia uutta estäen työn tekemisen tapojen parantamisen. Myös sairauspoissaolot lisääntyvät ylikuormittuneilla työntekijöillä. Hukalla tarkoitetaan arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Asiantuntijatyössä hukkaa voivat olla esimerkiksi keskeneräiset työt, joita ei vielä ole saatu valmiiksi, turha odottaminen tai ylimääräinen tiedon siirtäminen.

Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 53) listaavat Jussi Laitilan diplomityössä ”Tutkimustoiminnan suorituskykymittareiden kehittäminen” esittämiä asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisiä menestystekijöitä:

- ✓ Tuotosten laatu, joka on asiantuntijatyössä usein tärkeämpää kuin määrä. Asiantuntija pyrkii työssään esimerkiksi tekemään mahdollisimman tasokkaita suunnitelmia mahdollisimman monen sijaan.
- ✓ Ajanhallinnan ja ajankäytön tehokkuus, sillä tuottavuuden kannalta asiantuntijatyössä ajankäytöllä on suuri vaikutus. Asiantuntijan tulisi välttää turhia töitä ja kohdistaa rajalliset aikaresurssinsa varsinaisen työntehtävänsä tekemiseen. Vaikkakin luovaan ongelmanratkaisuun kuluu aikaa, työn tulos ei välttämättä riipu käytetyn ajan kestosta.
- ✓ Tieto ja osaaminen. Osaaminen on asiantuntijan tärkein resurssi, jota tulee jatkuvasti kehittää.
- ✓ Työntekijän ja organisaatioiden tarpeiden yhteensopivuus, jolloin organisaatio saa asiantuntijalta parhaan työpanoksen asiantuntijan ollessa motivoitunut työhönsä. Tämän toteutumiseen on hyvät mahdollisuudet, jos työntekijä kokee työtehtävät mielenkiintoisena.
- ✓ Hyvä työilmapiiri, jossa asiantuntija viihtyy, jolloin hän luultavasti panostaa työn tekemiseen. Hyvässä työilmapiirissä yhteistyön toteutuminen on myös todennäköisempää.
- ✓ Asiakkaiden kanssa kiinteä yhteistyö. Asiantuntijaorganisaatio on usein läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja töitä voidaan tehdä mahdollisesti myös asiakkaan tiloissa. Asiantuntijalta tarvitaan vuorovaikutusta, jotta hän tunnistaisi sellaisetkin asiakkaan tarpeet, joita asiakas ei välttämättä itse tunnista tai osaa ilmaista.
- ✓ Tiedon muunnosprosessin hyödyntämien eli niiden muunnosprosessien, joissa tieto lisääntyy, jalostuu tai muuttuu osaamiseksi, täytyy tukea ja tehostaa työn tekemistä.

- ✓ Tiedon virtaus suhdeverkostoissa, sillä henkilökohtaisten, epävirallisten verkostojen avulla oikea tieto voidaan löytää nopeammin ja saatavilla oleva tiedon määrä voi moninkertaistua.

Tiimityöskentelyn käynnistäminen ja kehittäminen on usein monimutkaista asiantuntijaorganisaatiossa, josta syystä se tulee suunnitella ja toteuttaa huolellisesti. Asiantuntijatiimin vetäminen on haastava tehtävä, jonka vuoksi on erittäin tärkeää, että tiimiä perustettaessa määritellään mahdollisimman tarkkaan esimiehen, vetäjän ja tiimin tehtävät ja tehtävien rajapinnat. Kun kaikille on selkeää tiimin tarkoitus ja vastuualue, esimies, vetäjä ja tiimi rakentavat tämän mallin. Alustavaa mallia kokeillaan ja toimintatapaa arvioidaan myöhemmin uudelleen. (Spiik 2003, 92, 98 – 99.)

2.1 Johtaminen ja esimiestyö

Tulosta ja työhyvinvointia saadaan aikaan hyvällä johtamisella. Liitettäessä henkilöstön työhyvinvointi ja sen kehittäminen osaksi organisaation strategiaa, selkiyttää se työnhyvinvoinnin tavoitteita ja suunnitelmallisuutta. Johtaminen perustuu strategian lisäksi organisaation missiolle, visiolle ja arvoille. Johtamisessa yhdistyvät vastuu ihmisistä ja arjen asioista, joissa työhyvinvointia tuottavassa johtamisessa on kyse. Asioiden johtamisessa on kyse organisaation toimintaprosessien hallinnasta, suunnittelusta, organisoinnista, arvioinnista, kontrolloinnista ja niihin liittyvistä päätöksenteoista. Ihmisten johtamisessa taas tavoitteena on, että tarvittavat asiat saadaan tapahtumaan. Lisäksi ihmisten johtamisessa on kyse siitä, että saadaan ihmiset toimimaan halutulla tavalla, jotta saavutetaan organisaation tavoitteet. (TTK n.d.)

Esimiestyön määrittely tapahtuu vastuiden, tehtävien ja roolien pohjalta. Nämä selkeästi määrittelemällä kohdennetaan johtamista organisaation toiminnan kannalta tärkeisiin asioihin. Esimiehen tulee rakentaa työnteon puitteet niin, että työn sujuvuudesta, onnistumisista ja kipukohdista keskustellaan työyhteisössä. Näin alaiset pääsevät vaikuttamaan työn ja työolojen kehittämiseen, joka taas lisää työhyvinvointia. Esimiehen päivittäisjohtamisesta on erotettavissa neljä eri roolia, jotka muodostuvat seuraavasti:

1. **Arjen toimintavastuu:** toimintaympäristö ja tavoitteet, resurssit ja osaaminen, aikataulut ja työn sujuminen sekä häiriöihin puuttuminen.

2. **Muutoksen hallinta:** muutossuuntien ennakointi ja kehittämistavoitteiden määrittely, ymmärrettävä viestintä ja muutosvastarinnan ymmärtäminen sekä tunteiden kohtaaminen.
3. **Ihmistä huolehtiminen:** myönteinen ihmiskuva, vuorovaikutus, kiinnostus ja arvostus, luottamus ja innostaminen, vahvuuksien hyödyntäminen, huolehtiminen ja työkyvyn edistäminen.
4. **Itsensä johtaminen:** oma hyvinvointi ja tuen hakeminen tarvittaessa, ajankäytön hallinta sekä kehittymisalueiden tunnistaminen ja jatkuva oppiminen. (TTK n.d.)

Johtamistyön merkitys on suuri uudistuvassa, nykyaikaisessa organisaatiossa. Esimiehen rooli on ratkaisevan tärkeä ketterän oppimisen toteuttamisessa. Tämä vaatii, että esimies näkee roolinsa oikein eli hän esimiehenä on tiimensä kehittäjä ja oppimisen ohjaaja sekä onnistumisen varmistaja. Esimiehen rooli on valmentava. Hän motivoi omalla esimerkillä ja kannustaa alaisiaan. Valmentava esimies huolehtii, että hänen johtamallaan ryhmällä on edellytykset toimia työssään. Hän asettaa ja sopii yhdessä johtamansa ryhmän kanssa toiminnan tavoitteet huolehtien kokonaisuuden toimimisesta. Esimiehen tulee huolehtia töiden järjestelystä ja tavoitteista, jotta jokainen ryhmässä tietää omat tehtävänsä ja mitä heiltä odotetaan. (Järvinen 2014; Ojala 2018 255.)

Kauhanen (2015, 141) näkee nykyisen esimiestyön haasteellisena. Toiminnan olosuhteet voivat muuttua nopeasti ja henkilöstön moninaisuus lisääntyy. Esimiehen tulisikin tuntee alaisensa hyvin, jotta voisi ohjata ja palkita kutakin henkilöä parhaalla mahdollisella tavalla. Ojala (2018, 257) mukaan monen organisaation siirtyessä enemmän itseohjautuviin tiimeihin erityisesti lähiesimiesten roolin olevan aluksi hakusessa roolin muuttuessa tiimejä kannustavaan ja tiimien toimintaa tukevaan rooliin. Moni tiimissä voi kokea itseohjautuvan työn kovin stressaavaksi ja vastuu voi tuntua rankalta. Ketterästi oppivassa organisaatiossa tarvitaan myös uusia rooleja. Toiminnan kasvamisen ja ihmisten kehittymisen ollessa menestymisen ehto, tarvitaan organisaatiossa mahdollisesti muitakin valmentajia valmentavien esimiesten lisäksi.

Järvinen (2014) painottaa, että hyvä yhteistyö edellyttää, että jokaisen vastuut, tehtävät ja roolit ovat selkeästi määriteltyjä ja jaettuja. Rooleja eli ennalta määriteltyjä tehtäviä voidaan tilanteen mukaan vaihdella eri henkilöiden kesken, sillä pysyvä työnjako ja roolitus ovat organisaatioiden kiire- ja kuormitustilanteiden vaihtelun vuoksi yhä harvinaisempia. Työnjakoa ja roolitusta on jatkuvasti seurattava sekä tarvittaessa uudelleen määriteltävä, sillä henkilöstöresurssit ovat usein varsin tarkkaan mitoitettuja. Henkilöstöltä taas edellytetään joustavuutta ja usein myös monitai-

toisuutta, kun tilanne- ja tapauskohtaisesti sovitaan tehtävistä ja rooleista. Tällöin tulee huolehtia, että vastuunjako on kommunikoitu selkeästi kaikille. Töiden organisointi ja tehtävien jaon tasapuolisuus ja sopiva miehitys eri tilanteisiin tulee tasaisesti tarkistaa. Muutoin työnkuvat voivat vähitellen vääristyä ja muuttua. Tällöin helposti joillekin henkilöille voi muodostua ylikuormitusta tai alikuormitustilanne. Tehtävänkuvia määriteltäessä on hyvä korostaa yksilöiden joustamista tilanteiden mukaisesti. (Järvinen 2014.)

Jokaisen tulee ottaa vastuu myös koko tiimin onnistumisesta, ja päälliköiden tehtävänä onkin tuoda odotukset ja tavoitteet työntekijöiden tietoon, mutta keinot, joilla näihin päästään, tulee sopia tiimien sisällä. Tiimin yhteiset pelisäännöt ja ohjeistukset luovat tiimille sisäisen toimintakulttuurin. Pelisääntöjä voidaan tarvittaessa sopia tilanteen mukaan. Työyhteisöjen oman työnsä asiantuntijana tulee itse keskustella ja laatia monet pelisäännöt siitä, miten toimimalla on järkevintä ja tehokkainta hoitaa tehtävät. Näitä yhteisiä toimintamalleja on hyvä arvioida riittävän usein ja tarpeen mukaan tehdä niihin muutoksia. Ohjeistuksilla ja säännöillä luodaan puitteet, joiden sisällä jokainen voi käyttää osaamistaan ja luovuuttaan haluamallaan ja parhaaksi katsomallaan tavalla. (Järvinen 2014.)

Esimies luo omalta osaltaan ilmapiirin organisaatioon. Hän asettaa tavoitteet, ohjaa, tukee ja arvioi alaistensa suoriutumisia niin yksilö- kuin tiimitasollakin ja palkitsee aineettomia ja taloudellisia keinoja käyttäen. Johtamisen näkökulmasta palkitsevia elementtejä ovat ne asiat, joita työnantaja voi tarjota ja joita työntekijät pitävät palkitsevina. Usein palkitsemisesta puhuttaessa tarkoitetaan taloudellista palkitsemista. Oleellisesti työn tekemiseen liittyy luonnollisesti taloudellinen palkitseminen, jota on ensisijaisesti työstä maksettava palkka. Kuitenkin näyttää siltä, että organisaatioiden näkökulmasta katsottuna parhaimmat ja motivoivimmat keinot löytyvät aineetoman palkitsemisen puolelta. Aineeton palkitseminen voi olla urapalkkioihin tai sosiaalisiin palkkioihin liittyvää. (Kauhanen 2015, 121, 126, 141.)

Kauhanen (2015, 121) sisällyttää joustavat työajat, työn sinänsä, itsensä kehittämisen sekä kasvupolut. Sosiaalisiin palkkioihin Kauhanen listaa statussymbolit, palautteet eli kiitokset ja tunnustukset, työyhteisön edustamisen sekä julkisen tunnustuksen.

2.2 Tiimityö

Tiimi tarkoittaa organisaatiossa toimivaa joukkoa ihmisiä, joilla on yhteinen tehtävä tai yhteinen työ ja tavoitteet eli tiimi on pieni organisaatio. Tavoitteensa tiimi pyrkii saavuttamaan yhteistyössä. Tiimissä jokainen tuntee tiimin tehtävän ja tavoitteet ajatellen tehtävästä samalla tavalla. Tämän edellytys on, että jokainen tiimissä osallistuu yhtäläisesti tiimin tehtävän toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvään keskusteluun. Tiimityöskentelyssä yksi suurimpia etuja on osaamisen levittäminen ja tämän avulla uuden oppiminen. (Ojala 2018 155; Valtonen, Pekkola, Ukko, Rantanen 2008, 3.)

Tiimin tavoitteilla tulee olla selkeät mittarit, joista tiimi saa jatkuvasti tietoa suoriutumisestaan työn tavoitteisiin nähden. Tiimi tarvitsee myös osaamista mittareiden hyödyntämiseksi. Tiimin jäsenten tulee ymmärtää, mitä mittarit tarkoittavat, mitkä asiat vaikuttavat mihinkin mittariin ja miten he voivat mitattavaan asiaan vaikuttaa. Oppimalla näkemään toimintaa vaikuttavien tekijöiden merkitys ja keskinäinen riippuvuus, voidaan oppia pohtimaan, miten toimintaa voitaisiin parantaa. (Ojala 2018, 155.)

Ojalan (2018, 155) mukaan tiimillä tulee olla yhteiset pelisäännöt tai tiimisopimus. Pelisäännöt voivat olla koko organisaatiota koskevat tai pohjamallin mukaan tehdyt tiimikohtaiset peruspelisäännöt tai tiimi voi tehdä oman tiimisopimuksen. Tiimisopimukseen voidaan laatia toimintaan liittyvät asiat ja toimintatavat esimerkiksi, miten toimitaan, jos joku ei noudata pelisääntöjä. Jokaisen tiimissä tulee sitoutua yhteisiin pelisääntöihin.

Tiimityöskentelyä on Spiikin (2003, 63) näkemyksen mukaan mahdollista lisätä monella tapaa. Tiimin on ensin mietittävä, miten se halua toimia. Miten on järkevää toimia, kun otetaan huomioon sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeet, tavoitteet, pelisäännöt, tiimin jäsenten ammattitaito, motiivit ja tarpeet. Työtehtäviä voidaan laajentaa, jolloin on huolehdittava riittävästä työopastuksesta. Tärkein tiimin mittari on tiimin aikaansaamat tulokset, joiden puitteissa huomioidaan järkevyyt, joustavuus, jäsenten motivaatio ja jatkuva kehittyminen.

Useimpia ihmisiä motivoi kehittyminen työssään. Oppimista voidaan tukea vastuuta laajentamalla ja moniosaamista lisäämällä. Tiimitoimintaa voidaan kehittää työtehtäviä laajentamalla. Perinteisessä työnjaossa jokaisella on omat tehtävänsä, työnkierrossa eli töiden vaihtamisessa tekijät taas vaihtavat tehtäviä keskenään. Työn laaja-alaistamisessa taas jokainen tiimin jäsen on erikoistunut omaan tehtäväänsä kehittämällä tätä osaamistaan jatkuvasti. Kyseinen henkilö toimii tiimissä kyseisen tehtävän asiantuntijana ja erityisosaajana. Tämän lisäksi hän opettelee jonkin

muun tai muita tehtäviä, jolloin hän voi toimia rinnakkaistehtävän varahenkilönä loma-aikoina, auttaen kiiretilanteissa tai ollen muuten tukena esim. tietojen välittämisessä. Rinnakkaistehtävää henkilö opastetaan hoitamaan tietyissä määrin. Tällöin varsinainen vastuuhenkilö ja varahenkilö voivat sopia keskenään, miten vastuualue hoidetaan normaalitilanteessa ja poikkeavissa tilanteissa. Tiimissä voidaan toimia myös siten, että osa jäsenistä vaihtaa työtä keskenään ja osaa koskee laaja-alaistaminen. Tiimitoimintaa kehitettäessä tulee varmistaa, ettei tiimin kokonaistoimivuus häiriinny, mutta joustavuus ja sen merkitys kasvavat. (Spiik 2003, 63 - 66.)

Spiikin (2003, 184 - 185) esittelee yleisesti käytössä olevan mallin, jossa esimies on tiimin ulkopuolella ja tiimissä on nimetty tiiminvetäjä. Hän suosittelee valittavaksi tiimiin tiiminvetäjän tai yhdyshenkilön, jota voidaan nimittää myös tiimiohjaajaksi tai tiimivalmentajaksi. Tiimissä voi toisinaan olla työnopastaja, joka hoitaa myös tiiminvetäjän tehtäviä. Tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävät voivat olla osittain samantapaisia ja joskus päällekkäisiä. Tiiminvetäjä kuitenkin osallistuu usein varsinaisen tiimin vastuulla olevaan työhön. Tiiminvetäjä toimii myös tiimin yhdyshenkilönä vastaanottaen tiimille tulevaa tietoa ja välittäen tietoa tiimistä eteenpäin. Lisäksi tiiminvetäjä toimii mm. tiimipalavereiden järjestäjänä. Tärkeä tehtävä on osallistua mm. palavereihin, joissa sovitaan tiimien välisestä yhteistyöstä. (Spiik 2003, 184.)

Esimies vastaavasti toimii tiimin ulkopuolella tullen mukaan tiimiin tarpeen mukaisesti. Esimiehen, tiimin vetäjän ja itse tiimin vastuiden ja tehtävien jako on tärkeää, mutta usein haasteellista, sillä tilanteilla on usein lukuisia erilaisia muuttujia, joita voivat olla eri ala, organisaatiokulttuuri, tiimin koko, vastuualueet, ammattitaito, motivaatio ja asenteet jne. Ulkopuolisen valmennuksen ja konsultoinnin hyödyntäminen näissä tilanteissa voi olla hyvä keino hoitaa muutos suunnitelmallisesti. (Spiik 2003, 185.)

Spiik (2003, 118) luettelee tiimityöskentelyllä saavutettaviksi eduiksi

- Tuotettavuuden ja kannattavuuden kehittymisen tuotteiden läpimenoaikojen lyhentyessä, palvelutoiminnan selkiytyessä ja tehostuessa, toiminnan tehokkuuden parantuessa ja ihmisten panostaessa enemmän osaamistaan työhön sekä aktiivisemmin vaikuttaessa toisten tekemiseen.
- Laadun parantuminen, sillä laadun vastuu on tiimeillä eli paikassa, jossa myös mahdolliset virheet syntyvät. Tämä edistää työn tekemistä kerralla oikein.
- Joustavuuden lisääntyminen, sillä ryhmistä koostuvassa organisaatiossa muutosten toteuttaminen on helpompaa.

2.3 Tuottavuuden kehittämisen keinoja

Tuottavuuden kehittämiseen on olemassa lukuisia keinoja. Kauhanen (2018, 65 – 116) on jaotellut niitä yhdeksään eri osa-alueeseen, jotka ovat:

- **Organisaatiokulttuuri ja sen muuttaminen:** Tuottavuuden kehittämisen keskeisin seikka on organisaation positiivinen kulttuuri kehittämiseen nähden, jotta kehittämiskeinojen käyttäminen onnistuisi.
- **Asiakasymmärrys:** Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden syvälinen ymmärtäminen.
- **Luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen ja kokeilemalla kehittäminen:** Oikeanlainen johtaminen kannustaa uteliaisuuteen, itsenäisyyteen ja aloitteellisuuteen pyrkien luomaan ”kaikki kehittävät” -ideologiaa. Kokeilemalla kehittäminen korostaa, että palvelu, toimintatapa tai tuote muokkautuu vasta kehittämisprosessin aikana kohti lopullista muotoaan.
- **Prosessien ja työvälineiden kehittäminen:** Prosesseja tulee kehittää asiakaslähtöisesti nostamalla asiakas etusijalle. Prosesseja voidaan kehittää eri kehittämismenetelmiä hyödyntäen. Kun prosessien uudistaminen on asiakaslähtöisesti ja asiakasymmärryksen pohjalta uudistettu, vasta sen jälkeen mietitään, mitä apuvälineitä toiminnan ohjaamiseen tarvitaan.
- **Toimintojen ja työn organisointi:** Asiakasymmärryksen pohjalta muotoillut prosessit ovat pohjana organisaation toimintojen organisoimiselle. Elementit toimintojen organisoimille ovat prosessien kehittäminen ja työnjako, työnmuotoilu, organisaatiotasojen lukumäärä, toimipisteiden lukumäärä, työaika sekä työaikojen porrastukset tai työaikapankit. Työnmuotoilua mietittäessä tulee tarkastella, miten työtehtävien sisältöä voidaan itse asiassa muotoilla. Tähän keinoihin ovat mm. työnkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen, töiden organisointi työnjakoon, toimenkuvaan tai vastuiden ja tavoitteiden jakoon liittyen.
- **Johtaminen ja henkilöstöjohtaminen:** Valmentavalla johtamisotteella esimies pyrkii ottamaan henkilöstön mukaan päätöksentekoon samalla valmentamalla itsenäisempään työskentelyyn ja päätöksentekoon. Organisaation johdon tulee tänä päivänä tuntea entistä paremmin henkilöstönsä. Organisaation on jatkuvasti seurattava, onko sillä muuttuviin

tehtäviin nähden kyvykkyyden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kannalta oikeanlainen henkilöstö. Organisaation toiminnassa tarvitaan nopeitakin liikkeitä, ketterää ja proaktiivista johtamista ja tämä edellyttää oikeanlaista ja siihen sopivaa henkilöstöä.

- **Työolosuhteiden ja työtilojen kehittäminen:** Työolosuhteet ja työtilat ovat tärkeitä työturvallisuus ja mukavuus huomioiden, mutta myös tuottavuuden kannalta. Toimitiloilla vaikutetaan työviihtyvyyteen, organisaatiokulttuuriin, innovatiivisuuteen ja niiden kautta tuottavuuteen.
- **Työnteon tehostaminen ja ergonomia:** Työnteon tehostamiskeinoja ovat etätöiden tekeminen, kokouskäytäntöjen kehittäminen, sopiva vaihtuvuus, sairauspoissaolojen minimointi, työaikapankki sekä työvälit. Varsinkin asiantuntijatyössä etätö mahdollisuutena kannattaa hyödyntää niiden osalta, kenelle etätö sopii. Myös kokouskäytäntöjen tehostamiseen kannattaa panostaa. Kokouskäytäntöjen keinoja kehittämiseen ovat kokouksen hyvä valmistelu kaikkien käsiteltävien asioiden osalta, kutsu vain käsiteltävän asian kannalta tärkeille henkilöille, kokouskutsun lähetys hyvissä ajoin mukana esityslista ja aineistot ja kokouksen maksimipituuden ilmoittaminen kutsussa. Lisäksi pöytäkirja tai muistio kannattaa jakaa tunnin sisällä kokouksen päättymisestä. Pöytäkirjan tai tiivistelmän jako muille, joiden olisi hyvä tietää asian käsittelystä, on myös tärkeää.
- **Työhyvinvoinnin kehittäminen:** Työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteiden sisältö ja laajuus työhyvinvointikartoituksen pohjalta tehdyn tavoitetaso perusteella. On hyvä muistaa, että keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on esimiestyö.

2.4 Osaamisen johtaminen – ketterä oppiminen

Osaamisen johtamisen keskeisiä alueita ovat henkilöstön osaamisen vaaliminen, kehittäminen ja uudistaminen. (Viitala 2005, 254 - 255). Yhtenä osaamisen johtamisen tavoitteena on toiminnan kehittäminen, kun halutaan tehdä asioita uudella tavalla ja löytää uusia toimintatapoja. Tällöin kehittäminen muistuttaa ongelmanratkaisua ollen myös vastavuoroista. Kehittämisen pohjana ovat kokemukset ja keskeistä on luoda mahdollisuuksia sekä eri kanavia, joiden avulla organisaatiossa voidaan rakentaa omien kokemusten ja hiljaisen tiedon yhdistelmällä parempia toimintata-

poja. Tällaiset toiminnan kehittämiset organisoidaan yleensä erilaisten projekti- ja kehitysryhmien vastuulle ja ne muodostavat osaamisen kehittämisen ydinryhmän. Ydinryhmään on mahdollista kutsua osallistujia tarvittaessa erilaisiin rooleihin. (Uotila 2010, 53.)

Sydänmaanlakka (2007, 144 – 146) jakaa organisaation osaamisen ydinosamiseen sekä muuhun osaamiseen. Ydinosamisen Sydänmaanlakka määrittää olevan osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, jolla mahdollistetaan organisaation menestys. Eri osaamisalueet taas koostuvat pienemmistä osa-alueista, joita ovat eri alaprosessit, menettelytavat ja työkalut. Osa-alueet voidaan taas jakaa kompetensseihin eli yksilön osaamisiin.

Viitala (2005, 153) näkee osaamisen kehittäminen organisaatiossa olevan strategisesti tärkeää ja myös resurssien kohdentamiseen liittyvä kysymys. Jotenkin on paikannettava ne osa-alueet, joissa tarvitaan vahvistamista. Näihin osa-alueisiin johdon on myös perusteltua kohdistaa voimavaroja. Osaamisen allokointia on hankala tehdä, jos organisaatiolla ei ole täsmällistä kuvaa siitä, mitä osaamista henkilöstöltä löytyy.

Otala (2019, 65) mainitsee ketterää osaamista edistävän aiempi osaaminen kyseisestä alueesta, jonka avulla voidaan pyrkiä oppimaan uutta. Lisäksi osaamista edistää, jos on jo toimivia kytkentöjä aikaisemmasta oppimista varten. Asiantuntijatyössä asiantuntijalla on yleensä valmiiksi omaan alaan vastaavia kytkentöjä, joihin uutta tietoa voi helposti tarttua.

Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen (2006, 49) näkevät organisaation pysyvän kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa, jos organisaatio ja sen jäsenet jatkuvasti kehittävät itseään (Lönnqvist ym. 2006, 49). Otala (2019, 221) katsoo asiantuntijoiden osaamisen ja kokemuksen olevan tärkeitä osaamisresursseja asiantuntijaorganisaatiossa. Organisaatiossa on tärkeää saada hyödynnetyksi jokaisen osaamista yhtä yksikköä laajemmin. Ketterästi toimivan organisaation kulttuurin mukaisesti tulisi jokaisen kunnioittaa asiantuntijuutta ja pelisäännöissä velvoittaa jokainen jakamaan omaa osaamistaan.



Kuva 1. Osaamisen kehittämisen keinoja (Kupias ym. 2014)

Pohja osaamisen kehittämiseksi on tiimin perustehtävät ja tavoitteet. Kehittävä esimies rakentaa tämän pohjalta nykyosaamisen tulevaisuuteen tähdäten. Hän tunnistaa, miten omalla toiminnallaan pystyy edistämään oikeansuuntaista oppimista, huomioiden tiimin tilanteen ja yksilön tarpeet käyttäen sopivia menetelmiä ja työkaluja. Esimiehellä on käytössään monia erilaisia kehittämismahdollisuuksia. Kuvassa 1 on koottuna tärkeimpiä osaamisen kehittämisen keinoja. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014.)

Työssä onnistuakseen työntekijät tarvitsevat hyvin monenlaista osaamista. Uusia työtehtäviä tai työvälineitä käyttöön otettaessa tarvitaan perehdytystä, joka tapahtuu helpoimmin ja tehokkaimmin hyvän perehdyttämisen avulla. Useamman henkilön ollessa samanaikaisesti omaksumassa uusia tehtäviä, on hyvä järjestää yhteinen valmennustilaisuus, jonka aikana tai mielellään jo ennen tilaisuutta työntekijöillä on mahdollisuus keskustella oman työn muutoksista ja tiimiläisiä mietittyistä asioista. Muutosvastarinnan ollessa suurta, keskustelu on erityisen tärkeää, jotta tiimiläiset tietävät, miten muutos vaikuttaa omaan työhön. Osaamisen kehittämistä voidaan tehdä myös työssä oppimalla hyödyntäen esimerkiksi tehtäväkiertoa, erilaisia kehitysryhmiä tai muiden henkilöiden opastamista, joka on tutkitusti yksi parhaimpia ja tehokkaimpia tapoja oppia ja kehittyä itse. Myös hyvin hyödynnetyillä koulutuspäivillä ja -kokonaisuuksilla on paikkansa, vaikkakin työssäoppimisessa muodostuu valtaosa osaamisesta. (Kupias ym. 2014.)

Tarveanalyysillä eli osaamiskartoituksella voidaan organisaatiossa kartoittaa osaamista, kehittämiskohteita ja visioita tulevaa varten. Kartoituksen tavoite on osaamisen nykytilan näkyvyyden

luominen ja sen pohjalta voidaan luoda osaamiskartta, joka kertoo mitä osaamista on olemassa ja mitä tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamiskartan perusteella voidaan laatia osaamisprofiileja. Osaamisprofiilien määrittäminen sisältää osaamisalueiden ja -tasojen valinnan. Osaamiskartan määrittelyn yhteydessä voidaan luoda samalla osaamisprofiileja määrittelemällä ne tasot, joilla kussakin tehtävässä tulisi osaamisalueet hallita. Osaamistarpeiden ja nykytilan pohjalta saadaan tietoa, mihin kehittämistoimia tulisi kohdentaa. Tämän jälkeen voidaan laatia kehittämissuunnitelma. (ELY n.d., 31, 34, 42.; Viitala 2005, 258.)

Tiimin osaamiskartoitus voi edetä Kupias ym. (2014, 254 - 259) listaamien askelien mukaisesti:

1. Vision selkiyttäminen ja lähiaikana tapahtuvat muutokset, jotta tiimiläisille syntyy yhteinen ja selkeä kuva siitä, mihin tiimi on menossa sekä millaisia tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia tiimillä on vastassa.
2. Tiimin tämänhetkisten ja tulevaisuuden tehtävien selvittäminen. Tiimiä voidaan pyytää listaamaan nykyisiä tehtäviä ja toisena kulmana tulevaisuuden tehtävät.
3. Tehtävien tekemiseen tarvittavan osaamisen analysointi. Kaikille tulee muodostua yhteneväinen käsitys osaamisen ja sen kehittymisestä, jonka jälkeen voidaan tarkastella, mitä osaamista minkäkin tehtävän tai tehtäväkokonaisuuden tekemiseen vaaditaan. Liimalapputekniikka on tässä vaiheessa hyvä työskentelymalli.
4. Valitaan osaamiskarttapohjaan tärkeimmät osaamiset. Liimalappumallin pohjalta tehdään osaamisen yhdistely.
5. Kuvaus siitä, miten ihmiset toimivat eri osaamistasoilla. Jokaisen osaamisen osalta kuvataan, miten toiminnassa näkyy osaaminen, kun kyseessä on noviisi, pätevä tai asiantuntija. Tämä vaihe on usein kartoituksen työläin, mutta oivalluttava vaihe.
6. Kaikki vastaa omalta osalta kartoitukseen. Osaamistasojen kuvauksista tehdään lomake, johon jokainen työntekijä arvioi omaa osaamistaan tarkkojen osaamiskuvausten avulla.
7. Tulosten analysointi yhdessä sekä yksilö- että tiimitasolla. Analysointia voidaan tehdä henkilökohtaisissa sekä tiimin kehityskeskusteluissa.
8. Kehittämissuunnitelmien teko. Henkilökohtaisten sekä tiimikohtaisten kehittämissuunnitelmien laatiminen yhteisten keskustelujen ja ideoinnin pohjalta.

9. Suunnitelmien toteuttaminen. Sitoudutaan vain niihin toimenpiteisiin, joita voidaan toteuttaa ennen seuraavaa tarkasteluhetkeä.
10. Suunnitelmien toteutumisen ja osaamisen kehittymisen seuranta. Sovitaan tarkasteluajankohhta, jossa tarkastellaan, miten suunnitelmat ovat toteutuneet.

Osaamisen kehittämisen tueksi tarvitaan usein osaamisalueen vastuuhenkilöitä, jotka vastaavat, että tietyllä osaamisalueella on määrällisesti ja laadullisesti riittävästi osaamista. Osaamisalueen vastuuhenkilö on mukana osaamisalueen verkostoissa, parvissa ja osaajayhteisöissä. He tuovat uutta oppia uusine ideoineen osaamisalueen kehityksestä. Vastuuhenkilöt ylläpitävät organisaation sisäisen osaamisenhallintajärjestelmän tietoja omalta vastuualueeltaan. (Ojala 2018, 258.)

2.5 Muutoksen johtaminen

Organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuu nopealla tahdilla muutoksia, joka asettaa organisaatioille kovia paineita muuttua ja uudistua. Ideaalitulanteessa organisaatiot muuttuvat koko ajan pieniä muutoksia tehden parantaen näin jatkuvasti tekemistään. (Pirinen 2015.)

Muutosvastarinta on toteutettavan tai toteutetun muutoksen vastustusta ja kritisointia, jota voi aiheuttaa puutteellinen tai väärä tieto sekä huoli omasta tulevaisuudesta. Muutosvastarintaa ilmenee yksilöiden tai ryhmien käyttäytymisessä joko avoimena tai peiteltyä vastustuksena. (Sepänen-Järvelä, Vataja 2009, 80-81.)

Muutosta voi tapahtua toimintatavoissa, ajattelussa, tiedoissa ja taidoissa eli kaikessa oppimisessa on kyse muutoksesta. Kupias ym. (2014, 186.) Organisaatiossa oppimista voi tapahtua, jos työntekijät lähtevät sisäistämään uusia toimintatapoja ja ovat valmiita oppimaan pois vanhasta. Poisoppiminen edellyttää tietoista harjoittelua, jolloin aiemmille toimintamalleille kehitetään entistä paremmat korvaavat toimintatavat. Poisoppiminen on tietoista ja vaatii aikaa ja uuden toimintatavan harjoittelua. Raivaamalla tilaa uudelle poisoppimisen avulla, saadaan tilaa osaamisen kehittämiseksi ja työssä tarvittavan uuden osaamisen hyödyntämiselle. (Viitala 2005, 180.)

Työntekijän mukaan saaminen muutokseen vaatii työntekijältä muutoksen hyväksyminen ja sitoutumisen siihen emotionaalisesti. Työntekijän sitoutumisen haasteena on vanhasta luopuminen ja uuteen sopeutuminen, joka aiheuttaa epävarmuuden tuomaa pelkoa uudesta ja uuden oppimisesta. Muutoksessa työntekijällä myös hallinnan tunne heikkenee. Tässä tarvitaan aikaa,

jota vanhoista opeista poisoppiminen vaatii. Muutoksen hyväksymistä ja siihen sitoutumista tapahtuu, jos työntekijä kokee muutoksen tuovan hänelle jotain hyvää ja hyödyllistä. (Pirinen 2015.)

Pirinen (2015) painottaa muutoksen onnistumiseen tarvittavan esimiestä, jonka tehtävänä on saada työntekijät mukaan muutokseen sekä vakuuttumaan muutoksen tarpeellisuudesta ja sen mukana tuomista hyvistä asioista. Esimiesten tulee varmistaa oikeiden henkilöiden mukanaolo muutoksen eteenpäin viemiseen. Muutosta eteenpäin vievillä tulee olla tarvittava osaaminen ja muutoksen toteuttamiseen selkeä toimintasuunnitelma. Myös Mattila (2007, 221) korostaa lähiesimiehen roolia muutoksen onnistumisessa.

Jo muutoksen suunnitteluvaiheessa tulee päättää, millä tavalla muutoksen onnistumista tullaan arvioimaan. Yhtenä tavanomaisimpana muutoksen onnistumista mittaavana arviointimenetelmänä voidaan pitää lähtötilanteen ja lopputuleman kuvausta, jolloin tehdään alku- ja loppuanalyysi. Seuraavaksi on listattu muita mahdollisia muutosprosessin arviointimenetelmiä:

- Tulosten kriittinen vertailu tavoitteisiin
- Oman henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien haastattelut ja kyselyt
- Organisaation itsensä suorittama itsearviointi workshoppeissa, seminaareissa tai muissa palautetilaisuuksissa
- Ulkopuolisen suorittama auditointi, etenkin silloin, kun käytetään ulkopuolista rahoitusta. (Kauhanen 2018, 59 – 60.)

Pirisen (2015) mukaan muutoksen suunnittelu ja sen toteutus tulee viedä läpi huolella, systemaattisesti ja realistisesti. Pirinen näkee henkilöstön kritiikin kohdistuvan usein liian nopeasti tehtäviin muutoksiin ja siihen, ettei asioita valmistella tarpeeksi. Aikatauluttaminen on ratkaisevassa osassa muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Torkkola (2015, 120) kehottaa toteuttamaan muutosta pienissä osissa. Pienikin muutos on riittävä ja seuraava muutos on aina helpompi kuin edellinen. Tästä syystä vaatimustasoa on hyvä madaltaa muutosvastarintaa kohdatessaan.

Viitalan (2005, 154) mukaan toiminnan kehittymiseen johtavat epätasapainotilat ja ristiriidat löytyvät usein vasta siinä vaiheessa, kun organisaatiossa tietoisesti analysoidaan toimintaympäristön odotuksia, vaatimuksia ja toimintaedellytyksiä sekä näihin liittyen toiminnan nykysuhdetta. Organisaatio tarvitsee oikeanlaista osaamista ja kyvykkyyksiä muutoksen läpiviennissä. Aloittaessa muutosprosessia organisaatio voi tehdä osaamiskartoituksen esim. kyselynä tai haastatteluina olemassa olevan osaamisen selvittämiseksi. Yhtenä muutoksen epäonnistumisen syynä voi olla

oikeanlaisen osaamisen puuttuminen, jota on oletettu olevan. Tämän vuoksi myös osaamisvajeen selvittäminen kartoitus on syytä tehdä. (Pirinen 2015, elektroninen lähde.)

Muutoksen aikaansaaminen edellyttää ymmärtämistä visiosta, miksi muutos on aikaansaattava. Tämän onnistumisessa auttaa henkilöstön osallistuminen vision laatimisprosessiin jollakin tavalla. Jos muutosta ei ole perusteltu tai paikalleen jäämisen uhka ei ole riittävän selvästi esitetty, voi oppiminen hidastua tai unohtua. (Manka 2003, 22 – 23.)

Manka (2003, 24) listaa muutosprojekteissa oppimista edistäviä seikkoja seuraavasti:

➤ **Miksi:**

- Ulkopuolelta tulevien selkeiden muutospaineiden osoittaminen, joka kertoo paikalleen jäämisen uhan
- Työntekijät mukana suunnittelemassa ja vaikuttamassa muutosvisioon
- Edut ovat muutoksen tuomia haittoja suuremmat
- Jos aikaisempia epäonnistuneita hankkeita, näiden osalta tunteet ja uskomukset esiin
- Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus jakaa keskenään hiljaista tietoa ”epävirallisissa tilaisuuksissa”

➤ **Mitä:**

- Työntekijät ymmärtävät, mikä muuttuu ja mitä työntekijältä odotetaan
- Selkeät mittarit muutoksen arvioinnissa

➤ **Miten:**

- Muutoksen osalta selkeä toimenpideohjelma ja aikataulutus vastuineen
- Työntekijöiden valmennus ja osaamisen kehittäminen vastaamaan uutta tilannetta
- Työntekijöiden mahdollisuus osallistua muutosprojektin suunnitteluun

2.6 Asiantuntijatyön mittaaminen

Asiantuntijatyön tietointensiivisyyden vuoksi työn mittaamiseen sisältyy haasteita asiantuntijatyön ja tiimityön osalta. Asiantuntijatyön tuloksia voi olla vaikea todeta ja usein ne syntyvät vii-

veellä. Työhön liittyvien erilaisten panosten ja tuotosten, esimerkiksi erilaatuiset raportit, yhteismitallistaminen on haasteellista. Asiantuntijaorganisaatiossa työn tuottavuuden mittaaminen koetaan monessa tapauksessa lähes mahdottomaksi. Asiantuntijat kohtaavat työssään monia ongelmia ja näiden luova ratkaisu voi syntyä monella tapaa. Perinteinen työprosessin mittaaminen ei usein olekaan mielekästä asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntijaorganisaatiossa ei välttämättä nähdä tärkeänä mittaamista työprosessin tehokkuuden selvittämiseksi, vaan asiantuntijaorganisaatiossa korostuvat tärkeämpänä henkilöstön jatkuva kehittäminen, osaamis- ja yhteistyöverkostojen luominen ja tehokas tiedonkulku. Näiden tekijöiden panostuksella nähdään toiminnan olevan tehokasta. Toisaalta näiden tekijöiden mittaaminen on eräs keskeisimmistä haasteista useille organisaatioille. (Lönqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 51-52.)

Lönqvist, Kujansivu, Antikainen (2006, 52) toisaalta tunnistavat asiantuntijaorganisaatiossa piirteitä, joiden vuoksi suorituskyvyn mittaaminen soveltuu niihin erityisen hyvin. Yhtenä tekijänä he näkevät asiantuntijuuden autonomisuuden ja johtamisen välisen ristiriidan. Asiantuntija voi keskittyä kapeaan osaamisalueeseensa, jolloin hän osaa työnsä usein esimiestään paremmin, josta syystä hän osaa tehdä työhönsä liittyviä ratkaisuja esimiestään paremmin. Asiantuntija haluaa myös autonomiaa työssään. Jotta asiantuntijan henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet työn kehittämiseksi kohtaisivat organisaation tavoitteet, voidaan tällöin käyttää mittareita apuna ohjaamaan työntekijää oikeaan suuntaan. Mittareilla voidaan asettaa tavoitteita ja rajoja, joiden puitteissa asiantuntijat voivat tehdä parhaaksi kokemiaan ratkaisuja.

Työntekijöiden osaamista on vaikea suoraan mitata, joten sitä on mitattu perinteisesti välillisesti, esimerkiksi koulutukseen liittyvillä tekijöillä. Jos henkilöstön osaamista halutaan suoraan mitata, nämä osaamiset tulee tunnistaa, jonka jälkeen määritetään, minkä verran työntekijöillä on kutakin osaamista. Työkaluna tässä voidaan käyttää osaamismatriisia, jonka avulla arvioidaan henkilöstön osaamista. Osaamisen arvioinnin lisäksi osaamismatriisia voidaan käyttää henkilöstön osaamista kuvaavana raporttina. (Lönqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 63.)

Kauhanen (2015, 79 – 81) näkee oleellisena kysymyksenä suoritusta mitattaessa sen, kuka arvioinnin ja mittaamisen suorittaa. Periaatteessa vaihtoehtoja on useita. Suorituksen mittaamisen arvioijia voi olla henkilö itse, esimies tai projektipäälliköt, alaiset, kollegat, asiakkaat, yhteistyökumppanit, tietojärjestelmät tai joku mulkopuolinen taho. Käytännössä suoriutumisen arvioinnin tekee vain muutama taho henkilöä tai tiimiä kohden. Ensisijainen arviointitaho on henkilö itse nykyaikaisen johtamisperiaatteen mukaisesti, sillä hän itse tietää etukäteen arviointiperusteet. Myös lähin esimies yleensä tekee arvioinnin alaisensa suoriutumisesta mittareiden ja arviointikri-

teerien perusteella. Kuitenkin kussakin organisaatiossa on mietittävä, mitä tahoa arvioinnin tekemiseen kulloinkin tarvitaan, miten informaatio kerätään ja yhdistetään tietyksi kokonaisuudeksi, jota käydään läpi asianomaisten kanssa. Informaatiosta tulee muodostaa organisaation tulevaisuutta palveleva mahdollisimman selkeä kokonaisuus, joka voidaan mieltää oikeudenmukaiseksi. (Kauhanen 2015, 79 – 81.)

Spiikin (2003, 99 - 100) mukaan ihminen tarvitsee tavoitteita ja mittareita, jotka kertovat onnistumisesta. Selkeät mittarit innostavat ja tuottavat parempia tuloksia. Asiantuntijatuntijaorganisaatiossa on hyvin tärkeää saada arvokkaat työntekijät viihtymään. Asiantuntijaa motivoi työsäään muun muassa työn kiinnostavuus, työyhteisön ilmapiiri sekä työstä saatu palaute ja arvostus. Mittaaminen on tapa saada tietoa henkilöstön viihtyvyydestä ja työilmapiiristä ja mittaustulosten avulla voidaan saada tietoa mahdollista ongelmista, joka mahdollistaa mahdollisiin ongelmiin puuttumisen ajoissa. Suorituskyvyn mittaaminen on myös yksi tapa saada palautetta tehdystä työstä. Mittaaminen mahdollistaa myös tunnistamaan puutteita ja kehityskohteita henkilöstössä. Kriittistä osaamista voidaan hankkia lisää joko rekrytoimalla tai kouluttamalla, jos huomataan siinä puutteita. (Lönngqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 52 – 53.)

Mitattaessa asiantuntija- tai tiimityötä rima kannattaa alkuun asettaa matalalle määrittelemällä vain muutamia mittareita, joiden osalta seurataan, miten ne toimivat. Asiantuntijaorganisaatiossa tulee mitata taloudellisten asioiden lisäksi ei-taloudellisia asioita. Näitä aineettomia menestystekijöitä ovat sekä aineettoman pääoman osa-alueet että toiminnot, joita tehdään niiden arvon lisäämiseksi, käytön tehostamiseksi tai hankkimiseksi. Aineettoman pääoman osa-alueita on muun muassa henkilöstön osaaminen, johon liittyvä toiminto on esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen tai työnkierto osaamisen lisäämiseksi. (Lönngqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 54 - 55.)

3 Lean-ajattelu

Lean-ajattelu on suosittu johtamisfilosofia, joka on muodostunut ja kehittynyt Toyotalla Japanissa. Tätä alkujaan tuotantoyritysten toiminnan kehittämiseen kehitetty johtamisfilosofiaa hyödynnetään laajasti monilla toimialoilla ja julkisella sektorilla. (Petersson, Olsson, Lundström 2018, 75; Vuorinen 2013, 71.)

Lean-konseptin monet työkalut ja tekniikat on alkujaan kehitetty palveluorganisaatiossa, josta tunnetuin esimerkki on ”Kanban”, mukaelma supermarketin tavarajoukosta. Tämä supermarketista lähtenyt idea syntyi Toyotan Tallichin vieraillessa Piggly Wigglyn supermarketissa. Ohno oli ihastunut amerikkalaistyyliin supermarketiin ja halusi autonvalmistuksenkin olevan sellaista, jossa asiakas saa juuri haluamansa ja juuri silloin, kun hän haluaa. Ohno halusi yhdistää liukuhihnatuotannon tehokkuuden ja supermarketin valikoiman. Tästä syntyi myöhemmin Toyota Production system (TPS), jonka pohjalta Lean-johtamisoppi on kehittynyt. TPS on lähes sadan vuoden ajan kehitelty Toyotan sisäinen tuotantofilosofia, joka on tunnettu käsite nykyään myös länsimaissa ja jota nykyisin monet teollisuus- ja palvelualojen organisaatiot pitävät esikuvanaan. (Six Sigma n.d.; Vuorinen 2013, 71; Modig, Älström 2013, 77.)

Kirjassa ”Tätä on Lean” Lean on lyhyesti määritelty toimintastrategiaksi, joka korostaa resurssitehokkuuden sijaan virtaustehokkuutta. (Modig, Älström 2013, 117.) Lean kokoaa yhteen useita näkemyksiä yhdeksi kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi perimmäisenä ideana auttaa organisaatiota keskittymään olennaiseen eli tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti. Hukkaa ja virheitä vähentämällä pyritään lisäarvon parantamiseen. Hukkana pidetään kaikkea sitä, mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa. TPS-mallin mukaisesti seitsemän alkuperäistä hukkaa olivat ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettaminen, turha käsittely, ylimääräiset varastot, tarpeeton liikkuminen ja virheet. Nämä hukat eliminoimalla voidaan organisaatiossa tuottaa lisäarvoa niukemmin resurssein. Myöhemmin on lisätty kahdeksanneksi hukaksi käyttämättä jätetty työntekijän luovuus, joka on keskeinen kehittämistyötä estävä hukka. (Vuorinen 2014, 73.)

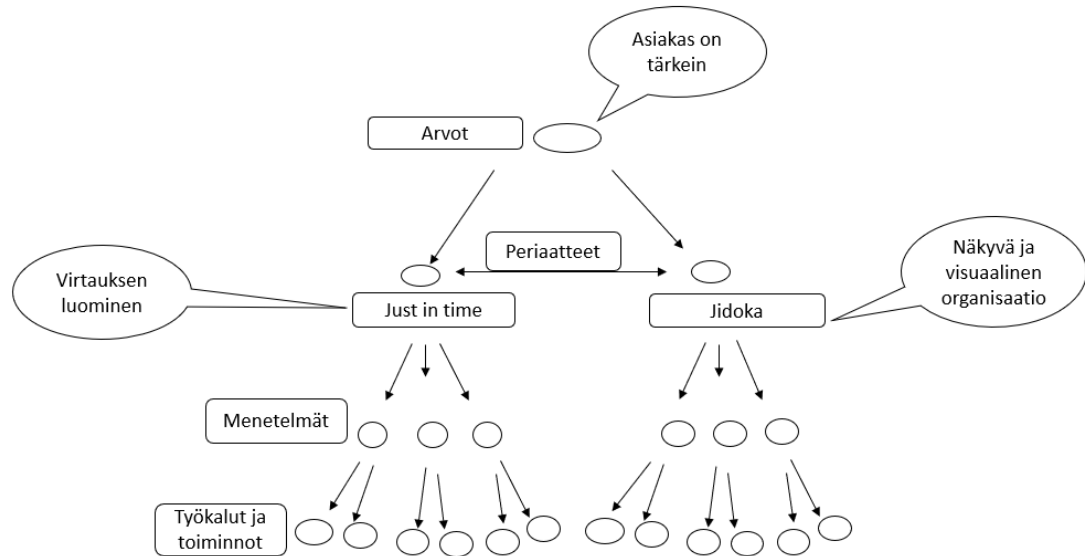
3.1 Lean-ajattelun pääperiaatteet

Leanin-ajattelun pääperiaatteet voidaan jakaa seuraavasti:

- Määritellään arvo asiakkaan näkökulmasta. Arvon määrittää asiakas. Eli tulee tietää, mitä asiakas haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan.
- Tunnistetaan arvovirta. Arvovirralla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joita tarvitaan tuotteen asiakkaalle toimittamiseen. Poistetaan kaikki arvoa tuottamaton toiminta eli hukat.
- Virtaus. Arvoa luovat vaiheet tulee tehdä sujuviksi. Arvovirta tulee järjestää siten, että tuote virtaa työvaiheesta toiseen tehokkaasti ja oikeaan aikaan. Kaiken turhan odottelun, käsittelyn ja siirtelyn pois karsiminen.
- Imuohjauksen toteuttaminen. Imuohjauksella tarkoitetaan tuotteiden valmistamista vasta asiakkaan tilauksen perusteella, ei valmisteta tuotteita varastoon, vaan asiakkaan toiveet ”vetävät” tuotannon läpi tuotantoketjun.
- Jatkuva toiminnan kehittäminen ja täydellisyden tavoittelu. Prosesseja kehitetään jatkuvasti koko henkilöstön toimesta ja kaikki toiminnot pyritään toteuttamaan laadukkaasti ja tehokkaasti. Laadun ja tuottavuuden kehittämisen päävastuu on työntekijöillä. (Vuorinen 2013, 73 – 74; Womack & Jones 2003.)

Keskeistä Leanissa on asiakasarvoon keskittyminen, turhan eliminointi, toimintojen jatkuva parantaminen ja ihmisten arvostaminen. Lean-johtamisen päämääränä on tavoitella työn sujuvaa etenemistä, virtausta. Eli organisaatio tulee rakentaa virtaustehokkaaksi, jolloin työn läpimenoaika minimoidaan asiakkaalle ja keskitytään tuottamaan mahdollisimman paljon tehtäviä valmiiksi. Virtaukselle esteitä ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka, joiden poistaminen ei ole tavoite vaan keino päästä päämäärään. Hukka on seurausta vaihtelusta, joka tulee ensin ymmärtää. Asiantuntijatyötä on hyödyllistä katsoa näiden näkökulmien kautta, jotta voidaan kyseenalaistaa nykyistä toimintaa. (Torkkola 2017, 23, 27, 57.)

Usein Lean-periaatteet kuvataan talona, pyramidina tai temppeleinä. Näiden kuvausten taustalla on TPS, periaatteiden rakennelma. Tämä rakennelma, joka kuvaa pysyvyyttä, on vuosikymmeniä kuvattu nimenomaisesti temppeleinä. (Petersson, Olsson, Lundström 2018, 75.)

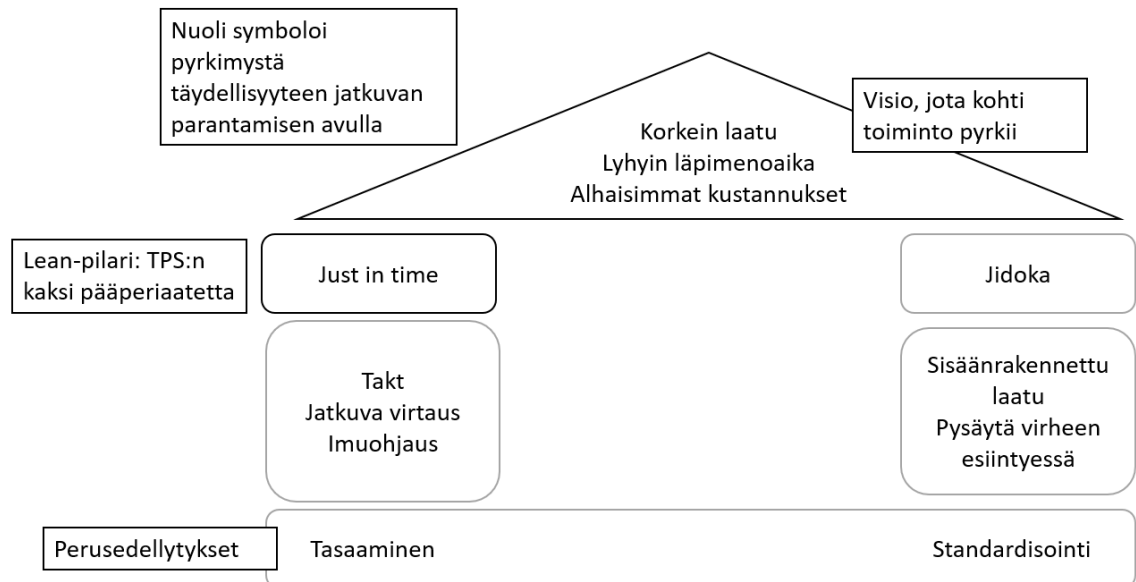


Kuva 2. TPS-järjestelmä (mukaillen Modig, Ahlström 2013, 130 – 139)

Modigin ja Alströmin (2013, 138) kirjassa TPS-järjestelmä on kuvattu kuvan 2 mukaisesti. TPS-järjestelmässä arvot kertovat, miten on toimittava eli millainen organisaation tulee olla. Periaatteet määrittävät sen, miten organisaatio tekee päätöksiä ja mitkä ovat tärkeimpiä asioita organisaatiolle. Just in time ja Jidoka näyttävät mihin suuntaan organisaatiota tulee kehittää. Just in time (JIT) eli tempelin vasemmanpuoleisessa pilarissa kuvaa JIT-pääperiaatetta, jonka mukaan asiakkaalle toimitetaan oikea määrä tuotetta oikeaan aikaan. Jidoka on japanilainen termi, joka tarkoittaa tuotteen, palvelun, laadun jne. varmistamista seuraavalle tasolle ryhtymällä asioita helpottaviin toimenpiteisiin ja prosessin pysäyttämistä, jos jokin asia menee pieleen tai siihen kuluu liikaa aikaa. Pohjimmiltaan Jidokassa on kyse oppimisesta. Jidokan kaksi pääperiaatetta ovat sisäänrakennettu laatu ja virheen pysäyttäminen esiintyessä. ”Pysäytä virheen esiintyessä” -perusperiaatteen mukaisesti virheen sattuessa ko. toiminta pysähtyy tai siihen ainakin reagoidaan heti.

Yksi sisäänrakennetun laadun tärkeimmistä edellytyksistä on työntekijöiden oikea pätevyys. Standardoitukin työ vaati tekijältään perusosaamista. Tällöin ensimmäinen askel oikean pätevyyden varmistamiseksi on tehdä selväksi, mitä osaamista työtehtävät vaativat. Tämä on hyvä kirjata ylös. Lisäksi on hyvä ylläpitää ns. osaamismatriisia, jossa on kuvattu työtehtäviin tarvittava osaaminen ja pätevyys sekä henkilöstön pätevyydet. Osaamismatriisi helpottaa työntekijöiden sijoittelussa oikeisiin työtehtäviin sekä koulutus suunnitelmien teossa. Oikeiden henkilöiden oikeilla osaamisalueilla tehty koulutus kehittää sekä yksittäistä työntekijää että organisaation sisäänrakennettua laatua (Modig, Alström 2013, 117, 139 – 141; Petersson ym. 2018, 87 – 88, 93 – 93, 98 - 99.)

Kuvan 2 Menetelmät taas määrittävät, miten suorittaa eri tehtäviä. Menetelmiä noudattaakseen tulee olla työkaluja ja organisaation tulee tehdä toimintoja. Arvot, periaatteet, menetelmät ja työkalut tulee nähdä nimenomaan keinoina, jotta voisi ymmärtää, miten asiat liittyvät toisiinsa. (Modig, Älström 2013, 117, 139 – 141.)



Kuva 3. Yksi tulkinta TPS:n tempelistä (mukaillen Petersson ym. 2018, 77)

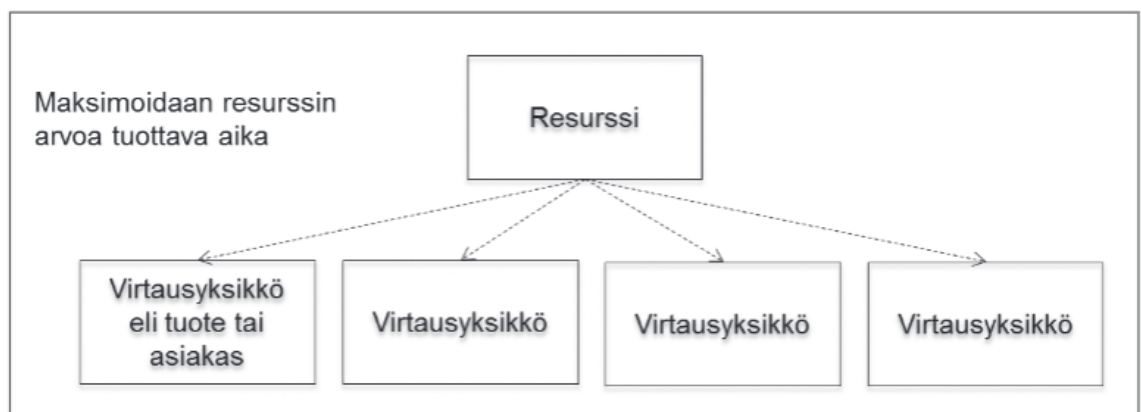
Kuvassa 3 on vastaavasti Peterssonin ym. (2018, 75 – 79, 87) kuvaama Lean-malli, sisältäen TPS:n vision, pääperiaatteet ja periaatteet. Kuvan Lean-malli esitetään usein ylhäältä alaspäin, sillä talon rakentaminenkin alkaa perustuksista, jonka jälkeen muodostetaan seinät ja katto. Leanissa rakennuslupa koostuu johdon hyväksynnästä ja sitoutumisesta. Jotta päästäisiin Leanin kahteen pääperiaatteeseen Just in time, (JIT) ja Jidokaan perustuvia tehokkaita ratkaisuja on mahdollista luoda, tulee Leanin perusedellytysten standardoinnin ja tasaamisen olla kunnossa. Standardoinnilla tarkoitetaan yhteistä sopimista siitä, mikä on paras tunnetuin toimintatapa nykytilanteessa. Tasaaminen on tärkeää sekä virtaukseen että laadun näkökulmasta. Tasaaminen on edellytys korkean laadun ja tehokkaiden ratkaisujen toteuttamiseksi. Tempelin katto kuvaa niitä tavoitteita eli visiota, joita kohti toiminto pyrkii. Tempelin katto on nuolen muotoinen. Nuoli symboloi jatkuvan parantamisen avulla pyrittävään täydellisyyteen. (Petersson ym. 2018, 75 - 79, 87.)

Kuvan 3 pilareissa kuvataan visiota kohti johtavat TPS:n periaatteet. Just in time (JIT) eli tempelin vasemmanpuoleisessa pilarissa kuvaa JIT-pääperiaatetta, jonka mukaan asiakkaalle toimitetaan

oikea määrä tuotetta oikeaan aikaan. Virtauksen ollessa ennustettava, ylikapasiteetin tarve pienenee. Ennustettavuus auttaa varaston ja ylikapasiteetin pienentämisessä. Tämä johtaa sekä kasvavaan virtaus- että resurssitehokkuuteen. Temppelein oikeanpuoleinen pilari kuvassa kolme TPS:ssä edustaa Jidokaa. (Petersson ym. 2018, 87 – 88, 93 – 93, 98 - 99.)

3.2 Lean-johtamistapa

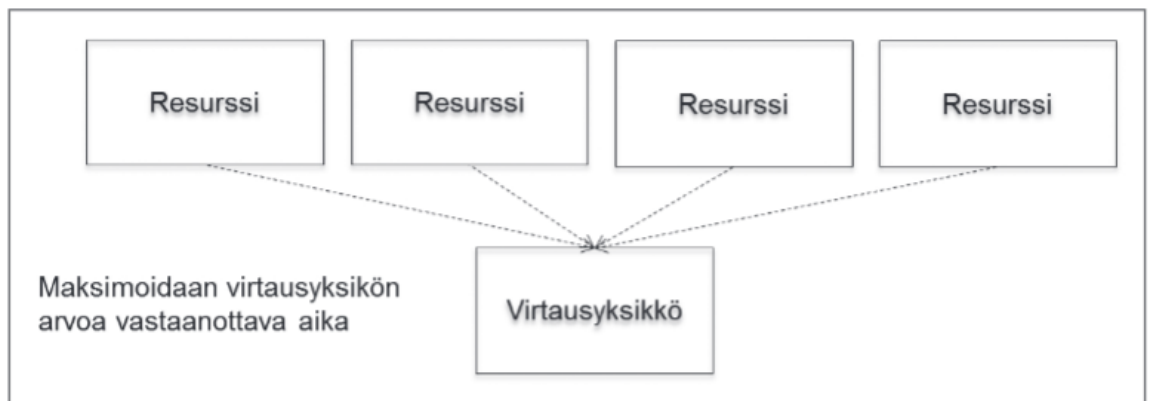
Lean on johtamistapa, jossa keskitytään parantamaan työn sujuvaa etenemistä, virtausta (Torkkola 2015, 23). Keskeinen oivallus Lean-ajattelussa on kahden erilaisen tehokkuuden lajin, resurssitehokkuus ja virtaustehokkuus, ymmärtäminen. Resurssitehokkuudella pyritään erilaisten resurssien eli tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen samalla tarvittavien ihmisten, koneiden ja laitteiden mahdollisimman hyvään hyödyntämiseen. Virtaustehokkuudessa tähdätään taas järjestelmän mahdollisimman hyvään läpivirtaukseen ja asiakaspalveluun. Läpivirtauksella tarkoitetaan tuotantojärjestelmässä valmiiksi saatavien ja asiakkaalle toimitettujen tuotteiden ja palveluiden määrää aikayksikköä kohden. (Heikkilä & Martinsuo 2015, 19.)



Kuva 4. Resurssitehokas järjestelmä (Heikkilä & Martinsuo 2015, 19)

Kuvassa 4 on esitetty resurssitehokas tuotantojärjestelmä. Tässä tehtävät on jaettu osiin, joita näihin erikoistuneet ihmiset ja koneet tekevät. Tällöin keskitytään yksittäisten resurssien mahdollisimman hyvään käyttöön. Resurssitehokas järjestelmä tavoittelee mittakaavaetuja, samanlaisen tehtävien toistoa suuressa määrässä. Tehokkuutta mitataan resurssien käyttötehokkuutena ja mahdollisimman monen yksittäisen resurssin käytön tehokkuus pyritään järjestelmässä maksimoimaan. Korkea resurssitehokkuus aiheuttaa kuitenkin resurssien erilaisten kapasiteettien yhteensovittamisongelman, jonka seurauksena resurssien välille muodostus jonoja ja odotusaikoja.

Tällöin puhutaan pullonkauloista, jotka ovat esteenä tuotteiden tai palveluiden etenemiselle joko hetkellisesti, toistuvasti tai jatkuvasti. (Heikkilä & Martinsuo 2015, 19.)



Kuva 5. Resurssitehokas järjestelmä (Heikkilä & Martinsuo 2015, 20)

Kuvan 5 mukaisesti virtaustehokkuus puolestaan keskittyy järjestelmään asiakkaan näkökulmasta. Tällöin tavoitteena on mahdollisimman hyvä yhteistyö järjestelmän eri resurssien välillä. Tavoitteena on saada tuotteet valmiiksi ja asiakas palveltua mahdollisimman nopeasti. Virtaustehokkuusajattelussa huomio kohdistetaan yksittäisten resurssien sijasta järjestelmässä jalostettavaan virtausyksiköihin, jotka palvelutoiminnassa ovat asiakkaat. Tavoitteena on, että virtausyksikkö virtaa mahdollisimman sujuvasti läpi koko järjestelmän. Suorituskyky mitataan tällöin virtausyksiköihin kohdistettavan arvoa lisäävän ajan osuutena koko järjestelmässä vietetystä ajasta. Hyvä virtaustehokkuus toteutuu tilanteessa, jossa virtausyksikön järjestelmässä viettämään aikaan sisältyy mahdollisimman vähän hukkaa. Tällöin tehdään asiakkaan kannalta tehokkaasti oikeita asioita. (Heikkilä & Martinsuo 2015, 20.)

Torkkola (2015, 109, 226, 229) listaa Lean-johtajan viisi tärkeintä työtehtävää, joita ovat

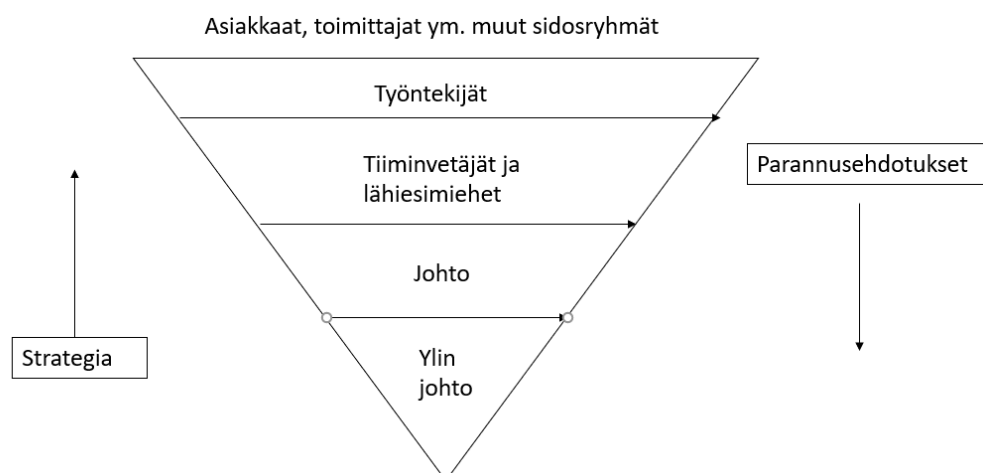
1. Gemba-menetelmä eli paikan päälle meneminen, jolloin on mahdollista valmentaa periaatteita ja ongelmanratkaisutaitoja sekä havainnoida kokonaisuuden toimintaa.
2. Päiväkokoukset ja säännölliset palautetilaisuudet edellisten toimenpiteiden vaikuttavuuden pohdintaan.
3. Systemin suorituskyvyn parantaminen sekä osien välisen yhteistyön varmistaminen. Tässä yhtenä käytännön keinona on sujuvan toiminnan suunnittelu, ettei esimiestä

enää tarvittaisi nykyisen palvelutason ylläpitämiseen. Tällöin henkilöstö osaa itse tunnistaa ja korjata epänormaalit tilanteet nopeasti.

4. Tavoitteiden asettaminen ja vastuiden jalkauttaminen, jolloin työkaluina voidaan käyttää mm. tulostauluja. Lean-johtajana työtehtäviin kuuluvat myös mittaamisen rakentaminen ja Lean-periaatteiden mukainen organisointi.
5. Kouluttaminen ja valmentaminen mm. valmennus-kata-menetelmää hyödyntämällä. Valmennus-katassa, jota esitellään Rotherin kirjassa Toyota Kata (2010) valmennetaan luovaan ajattelutapaan. Valmennus-katassa, esimies tukee ja rohkaisee alaisiaan lähtemään epämukavuusalueelleen ja etenemään kohti tavoitetta. Näin myös esimies oppii alaisen ajattelutavan ja pystyy seuraamaan läheltä, mitä uutta alaiset päivittäisestä työstään ja organisaation toiminnasta löytävät. Valmennus-katassa esimies ei anna ratkaisuja, vaan auttaa avoimia kysymyksiä tietyssä annetussa järjestyksessä esittäen.

3.3 Organisaatorakenne

Liker & Convis (2012, 12) painottavat Leanissa ehdottoman tärkeäksi johtamisen kaikkialla organisaatiossa, myös sen tukiosastoissa. Jokaisen organisaation on tunnistettava ja ratkaistava omien prosessien ja osatekijöiden pohjalta omat haasteensa. Muiden ympäristöissä toteutettuja ratkaisuja voi hyödyntää ideoiden tarjoajina, mutta kopioituna käytäntö ei tuota tulosta, ellei se ratkaise todellista ongelmaa uuteen ympäristöön.

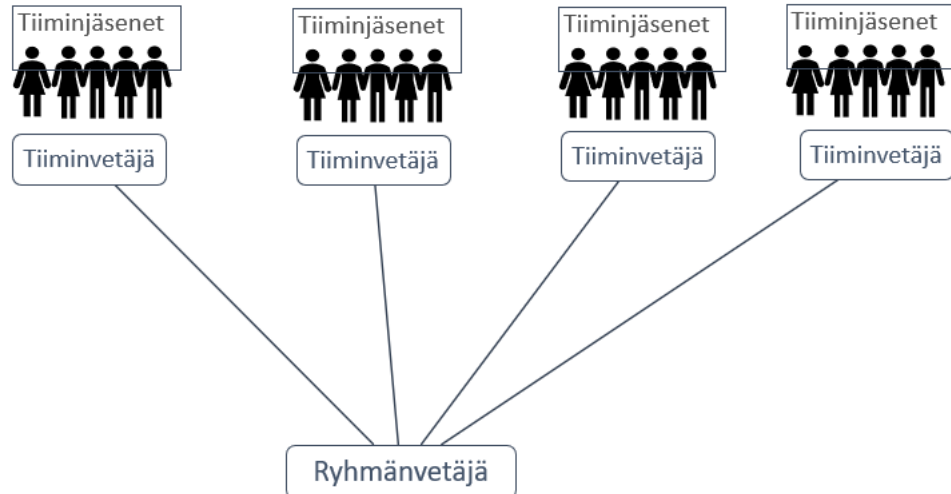


Kuva 6. Lean-organisaation pyramidi (mukaillen Bell & Orzen 2011, 20)

Bell & Orzenin (2011, 19–20) näkemyksen mukaan organisaatiot johtavat usein hierarkkisella, ”ylhäältä-alaspäin”-tavalla johdon ollessa organisaatiossa pyramidin ”huipulla”. Lean-ajattelussa tämä pyramidimalli kääntyy kuvan 6 mukaisesti ylösalaisin. Tässä mallissa yläosassa ovat asiakkaat ja liikekumppanit, sillä he määrittelevät arvon ja luovat kysynnän, joka käynnistää suorittavan työn. Seuraavana ovat työntekijät, jotka useimmiten ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden sekä toimittajien kanssa ja näin ollen heillä on usein parhaat mahdollisuudet tunnistaa ne toiminnot, jota tuottavat eniten arvoa. Johdon tehtävä Lean-pyramidimallissa on kääntää ja viestiä strategiaa ja tavoitetta koko organisaatiolle”. Priorisointi ja parannukset saavutetaan johdon ja työntekijöiden välisellä edestakaisella vuoropuhelulla, jonka avulla yhdenmukaistetaan strategia ja sovitetaan yhteen toimintasuunnitelmat käytettävissä olevan resurssikapasiteetin kanssa. Johto kuuntelee työntekijöitä ja työntekijät antavat parannusehdotuksia huomioimalla toiminnassa asiakkaiden tarpeita. Johdon roolina on poistaa menestymisen esteet, vakauttaa prosessit ja tukea työntekijöitä ongelmanratkaisutaitojen kehittämisessä, jotta he voivat ottaa vastuun oman työnsä jatkuvasta parantamisesta. Kun mietitään potentiaalisia parannuskohteita, on vaihtoehtoja loputtomasti, joten tarvitaan tehokkaan johtamisen tueksi virallinen muodollinen päätöksentekokehys. Tämä asettaa selkeät prioriteetit ja varmistaa yhdenmukaisuuden valinnoissa. (Bell & Orzen 2011, 19–20.)

3.4 Ongelmanratkaisun keskipisteenä työryhmät

Linkerin & Convisin (2012, 125) mukaan menestyksen määräävä tekijä on johtaminen kaikilla tasoilla, erityisesti kuitenkin lisäarvon tuottavassa ryhmässä. Toyota-toiminnassa päivittäistä työtä johtavat henkilöt, ryhmänvetäjät, opettaen ja valmentaen tiiminjäseniä, jotka tekevät työn. Yhdessä he vastaavat prosessistaan operoiden ja parantaen sitä jatkuvasti. Organisaation ryhmänvetäjien tulee olla sitoutuneita itsensä ja tiiminjäsenten kehittämiseen.



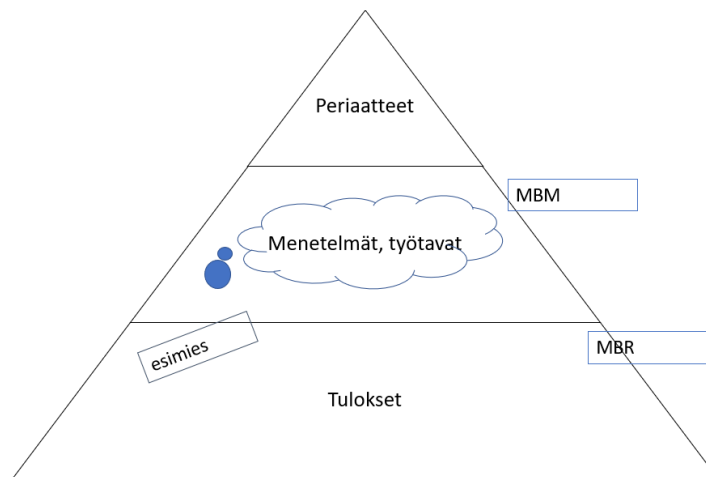
Kuva 7. Toyotan työryhmärakenne (mukaillen Liker 2004 192; Liker & Convis 117)

Kuvassa 7 on kuvattuna Toyotan tyypillinen organisaatorakenne. Työntekijät lisäarvon tuottavana suorittajana tuntevat parhaiten varsinaisen työn ja siihen liittyvät ongelmat. Tämän vuoksi Toyota asettaa hierarkian huipulle tiiminjäsened, jotka tekevät arvoa tuottavan työn. Muut hierarkiassa tukevat tiiminjäsenten työtä. Seuraavaksi hierarkiaan on nostettu tiiminvetäjä, jonka tehtävä on avustaa tiimin jäseniä. Tämän jälkeen hierarkiassa on ryhmänvetäjä, joka voi olla vastuussa usean ryhmän johtamisesta ja koordinoinnista. Vaikkakin monen standardin mukaan organisaatorakenne näyttää tehottomalta useine tiiminvetäjäineen, Toyota suhtautuu tähän ”alhaalta ylös” -johtamiseen ja työntekijöiden osallistamiseen vakavasti. Tiiminvetäjien pienessä hallinta-alueessa on kyse pikemminkin välttämättömyydestä. Tiiminvetäjiä tarvitaan, kun poistetaan jatkuvasti hukkaa arvovirrasta eli prosessin varastoja pienennetään jokaisesta työtehtävästä ja korvataan arvoa tuottavilla tehtävillä tai tiiminjäsenten pyytäessä apua. Tiiminjäsened suorittavat manuaalisia työtehtäviä organisaatiossa sovittujen standardien mukaisesti ja ovat vastuussa ongelmanratkaisusta ja jatkuvasta parantamisesta. Tiiminvetäjien ensisijainen tehtävä on huolehtia, että prosessin työt edistyvät ja tuottaa laadukasta palvelua. Ryhmänvetäjät mm. opettavat ja valmentavat tiiminvetäjiä, joiden vastuulla on tiiminjäsenten tukeminen. (Liker 2004, 193.)

3.5 Toiminnan ohjaaminen

Arvojen, Lean-periaatteiden, menetelmien/työtapojen ja tulosten välinen suhde on pohja toiminnan ohjaamiselle kohti Leania. Menetelmäjohtaminen tarkoittaa johtamistapaa, jossa perustana

on yhteisesti sovitut menetelmät ja työtavat. Esimiehen painopiste on ajatusmallin menetelmä/työtapasolla. Menetelmäjohtamisen vastakohtassa tulosjohtamisessa taas keskitytään tulokseen itsessään, kun tulokseen tähtäävät tavat ovat vähemmän tärkeitä, eikä yhteiset toimitavat ja menetelmät ole yhtä tärkeitä kuin menetelmäjohtamisessa. Tulosjohtamisessa esimiehen painopiste on siis tulostasolla. Menetelmäjohtamisen ja tulosjohtamisen ero onkin siinä, missä kohtaa kuvan kahdeksan ajatusmallia esimies tekee töitä tavoitteiden saavuttamiseen. Käytännössä ei ole olemassa toimintoa, jossa johdettaisiin puhtaasti joko menetelmä- tai tulosjohtamisella, mutta Leania kohti pyrittäessä keskeistä toiminnan ohjaamisessa on menetelmäjohtaminen, jota kohti on tärkeää siirtyä askel askeleelta. (Petersson, Olsson, Lundström 2018, 60 – 61, 63 - 65.)



Kuva 8. Menetelmäjohtaminen MBM ja tulosjohtaminen MBR – ajatusmalli (mukaillen Petersson, Olsson, B., Lundström, T. 2018, 64)

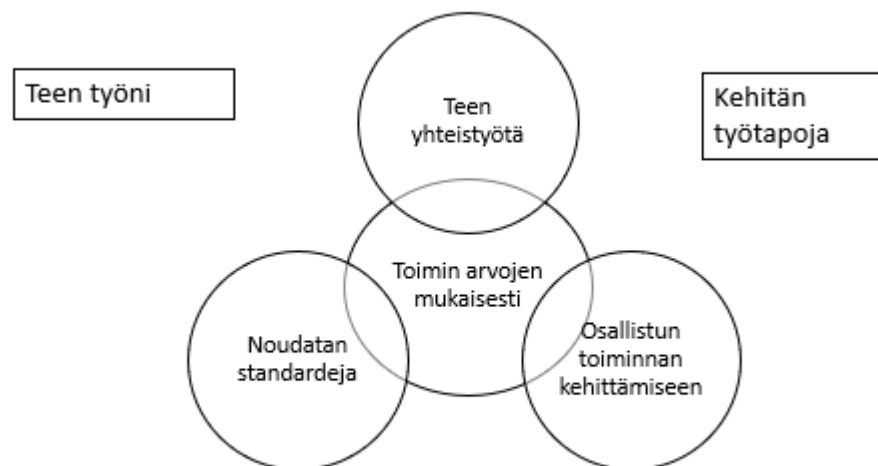
Työntekijöiden ja esimiesten toiminnan perustana tulee olla kuvan 8 ajattelumalli, joka menetelmäjohtamisella varmistetaan. Tällöin on ymmärrettävä, että hallitulla tavalla saavutettavat tulokset tarkoittavat yhdessä sovittujen menetelmien ja työtapojen noudattamista. Tällöin esimiesten tulee asettaa Lean-periaatteet, menetelmät ja työtavat korkealle prioriteetille omalla tehtävällisilläään. (Petersson, Olsson, Lundström 2018, 60 – 61, 63 - 65.)

Työntekijöille ja esimiehille on omat periaatteensa, jotka auttavat pääsemään lähemmäksi haluttua työskentelytapaa. Lean-periaatteet auttavat yleisellä tasolla oikeiden menetelmien löytämisen hukan poistamiseksi. Ne kertovat, miten toiminto voidaan saada paremmaksi. Työntekijäperiaatteet ohjaavat organisaation työntekijöitä kehittämään toimintaansa yksilötasolla kannustaen

osallistumaan tavalla, jolla edistetään Lean-ajatusmallia. Leadership-periaatteilla ohjataan esimiehiä löytämään tavat, joiden avulla he parhaiten pystyvät tukemaan työntekijöitä ja periaatteet helpottavat menetelmäjohtamista tukevien toimintamallien luomisessa. (Petersson ym. 2018, 65 - 66.)

3.5.1 Työntekijäperiaatteet

Työntekijäperiaatteiden mukaan työntekijän kaksi yhtä tärkeää tehtävää ovat alla olevan kuvan 9 mukaisesti työnsä tekeminen ja työtapojen kehittäminen. Jokaisen odotetaan osallistuvan oman työnsä lisäksi myös toiminnan parantamiseen osaamisellaan ja luovuudellaan. (Petersson ym. 2018, 67.)



Kuva 9. Työntekijäperiaatteet ja työntekijän tehtävät mukaillen (Petersson ym. 2018, 67)

Kuvassa 9 on kuvattuna neljä periaatetta edellä mainittujen tehtävien tueksi, jotka myös auttavat ymmärtämään, miten tehdään oikealla tavalla töitä organisaatiossa, jossa tavoitellaan Lean-ajattelun mukaista toimintaa. Nämä periaatteet koskevat kaikkia työntekijöitä. (Petersson ym. 2018, 67.)

Jotta toiminta on tehokasta ja tuottavaa, se edellyttää kaikkien sekä esimiesten että työntekijöiden toimintaa arvojen mukaisesti. Kaikilla tulee olla yhteinen käsitys tavoitteista, jonka vuoksi

tarvitaan yhteinen käsitys myös arvoista, joiden mukaan toimimalla työntekijä noudattaa organisaation arvoja. Toinen kuvan 9 mukainen periaate on ”noudatan standardeja”. Standardisointi on merkittävä osa Lean-työtä organisaation kaikissa tasoissa. Sillä tarkoitetaan organisaation yhteistä sopimusta parhaaksi tunnetuimmasta toimintatavasta tietyn tehtävän tekemiseen. Standardi eli yhteisesti sovittu toimintatapa voi olla kuvaus parhaasta tunnetusta ja yhdessä sovitusta tavasta tehdä esimerkiksi tietyt työt, seurata tiettyä toimintaa tai tallentaa tietty dokumentti jne. Se ei välttämättä aina ole hyvä, mutta kuvaa sillä hetkellä organisaatiossa noudatettavaa tapaa. Siinä vaiheessa, kun löydetään parempi ratkaisu ja siitä yhdessä sovitaan, tulee tästä uusi vanhan standardin korvaava standardi. Standardisoinnissa tärkeää on koko organisaation laajuinen yhteisymmärrys ja sen tulisi olla luonnollinen lähtökohta kaikelle työlle. Standardisoinnilla organisaatio luo edellytykset poikkeamien löytämiseksi, joka on tärkeää hukkan vähentämisen kannalta. Standardisointi luo myös edellytykset ennustettavuudelle ja oppimiselle. (Petersson ym. 2018, 78 – 79, 129.)

Standardoinnilla saadaan paljon hyvää aikaiseksi. Standardoinnin avulla toiminnasta tulee ennustettavampaa, jonka mahdollistamana arvoa voidaan tuottaa mahdollisimman pienellä määrällä hukkaa. Standardisoidut työtavat osoittavat, miten saavutetaan oikea laatu ja tilanne huomioiden tarvittaessa, missä ajassa tietyt tehtävät täytyy olla tehtynä. Standardointi lisää myös henkilöstön turvallisuudentunnetta. Standardeja noudattava työntekijä tietää tekevänsä tällöin työn tarpeeksi hyvin. (Petersson, ym. 2018, 68.)

Torkkola (2015, 142) näkee, ettei liian yksityiskohtaisella työn standardoinnilla palveluorganisaatiossa saada aikaan toivottua tehokkuutta, sillä liian yksityiskohtainen standardointi johtaa siihen, ettei asiantuntija enää pysty käsittelemään vaihtelevia tehtäviä. Asiantuntijoiden tulee kuunnella asiakasta ja he ovat ratkaisemassa asiakkaan ongelmaa sen sijaan, että noudattaisivat pelkästään ennalta kirjattuja tarkistuslistoja.

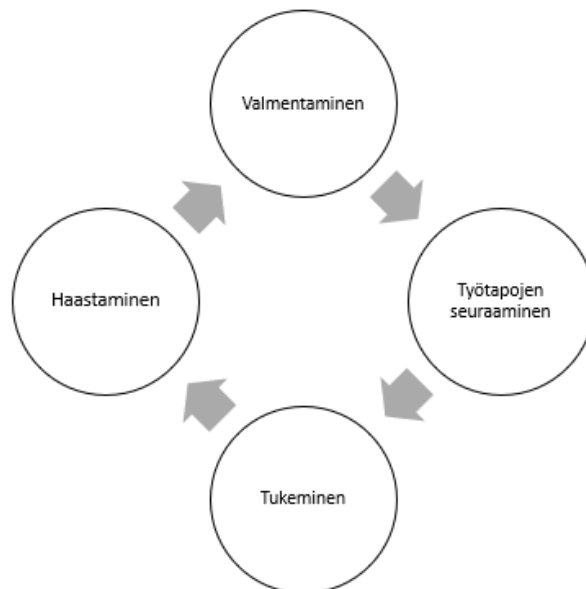
Standardin noudattaminen voi olla esimerkiksi seuraavia asioita:

- Työ tehdään yhteisesti sovitun mukaisesti
- Dokumentaatio on sovittu yhteiseen paikkaan
- Tavarat laitetaan merkityille paikoille
- Poikkeamien käsittely tehdään yhteisesti sovitulla tavalla. (Petersson ym. 2018, 68.)

Kolmas kuvassa 9 esitetty periaate ”teen yhteistyötä” pohjautuu Leanin olettamukseen siitä, että ryhmän kyvyt ovat suuremmat kuin ryhmään kuuluvien henkilöiden kyvyt yhteensä. Yhteistyötä tekemällä voidaan saavuttaa esimerkiksi tuottavuuden kasvua, vähemmän konflikteja ja parempaa viestintää, myös enemmän tarkemmin mietittyjä kehitysehdotuksia sekä parempia kokonaisratkaisuja. Neljännen kuvassa yhdeksän esitetyn periaatteen ”osallistun toiminnan kehittämiseen” mukaan työntekijältä odotetaan työtapojen haastamista toiminnan kehittämiseen osallistumista, jotta löydetään keinoja hukan vähentämiseksi. (Petersson ym. 2018, 68 - 69.)

3.5.2 Leadership-periaatteet

Esimiehellä on Leanin mukaan työskennellessä omien työn tekemiseen ja työtapojen kehittämiseen liittyvien työntekijätehtävien lisäksi johtamiseen liittyvät tehtävät, joita ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen (vastaa työn tekemistä) ja ihmisten johtamiseen liittyvien työtapojen kehittäminen (vastaa työtapojen kehittämistä). Näiden tehtävien osalta tulee noudattaa menetelmäjohtamista, jolloin toimintoa johdetaan periaatteiden, menetelmien ja työtapojen pohjalta. Lähtökohtana on Lean-ajatusmalli. (Petersson ym. 2018, 70.)



Kuva 10. Neljä leadership-periaatetta (mukaillen Petersson ym, 2018, 7)

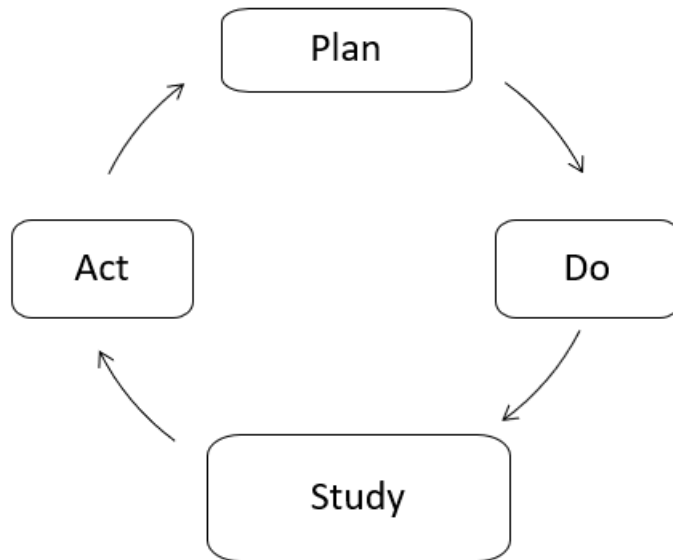
Kuvan 10 mukaisesti neljä leadership-periaatetta tukevat esimiestä pyrkimyksissä kohti menetelmäjohtamista. Nämä periaatteet opastavat esimiestä hänen jokapäiväisessä työssään. Ensimmäi-

nen kuvan kymmenen periaate ”valmenna” tarkoittaa alaisten opastamista Leaniin ja organisaation voimassa oleviin työtapoihin. Esimiehen valmennustyön avulla työntekijää autetaan keskittymään oikeisiin asioihin. Toinen kuvan 10 periaate ”työtapojen seuraaminen” käsittää sovittujen työtapojen noudattamiseen liittyvän seurannan. Tämä voi koskea esimerkiksi tietyn menetelmän oikean käyttötavan seuraamista. Työtavoista päivittäinen kyselevän esimiehen kysymykset voidaan joskus kokea nipottamisena, mutta toimintatapoihin on osoitettava kiinnostusta, sillä menetelmäjohtaminen perustuu tähän. Tämä myös mahdollistaa esimiehen havaitsemaan helpommin, minkälaista koulutusta yksittäiset henkilö tai tiimit mahdollisesti tarvitsevat.

Kolmas kuvan 10 periaate ”tukeminen” tarkoittaa tuen antamista työntekijälle sekä työtapojen seuraamista ja kehittämistä. Tämän periaatteen mukaisesti esimiehen on oltava alaistensa saatavilla niin paljon kuin mahdollista. Tällöin esimiehen on varattava aikaa ollakseen alaistensa luona heidän tehdessä töitä. Annetulla tuella ei tarkoiteta valmiita vastauksia, vaan mahdollisuutta itse ratkaista ongelma. Tämä mahdollistaa myös työntekijän paremman oppimisen. Neljännellä kuvan kymmenen periaatteella ”haastaminen” tarkoitetaan esimiehen toiminnon haastamista, jolloin toiminto voi kehittyä entisestään. Haastaminen edellyttää esimieheltä tunteista alaistensa kyvyistä ja rajoitteista sekä itse toiminnan ymmärtämistä. Haastamisella voidaan tarkoittaa esimiehen antamia uusia tehtäviä, jotka perustuvat alaisten osaamiseen ja kykyihin. Haastaminen voi tarkoittaa myös seurannan tekemistä useammin ja laajemmassa mittakaavassa poikkeamien löytämiseksi tai koko toiminnan tavoitteiden nostamista. (Petersson ym. 2018, 70 - 72.)

3.6 PDSA-sykli

PDSA-syklillä (Plan-do-study-act) tarkoitetaan tehokasta parannustekniikkaa, kokeilujen kehää, jossa toistuvia askelia hyödyntäen voidaan parantaa toiminnan suorituskykyä. Sykli mahdollistaa uuden tiedon luomisen kokeilemalla ja iteroimalla. PDSA-menetelmä tunnetaan myös Demingin kehänä. Deming perusti menetelmän mentorinsa tohtorin Walter A. Shewhartin alkuperäisen ajatuksen pohjalta. PDSA-sykliä toteutetaan monissa Lean-työkaluissa muun muassa päiväkokouksissa. (Torkkola 2015, 39 – 40; Naidu, Babu & Rajendra, 2006, 51.)



Kuva 11. PDSA-sykli (mukaillen Torkkola 2015, 40; Naidu, Babu & Rajendra, 2006, 52)

Rotherin (2011, 122) näkemyksen mukaan kuvassa 11 esitetty PDSA-kehä tarjoaa välineen haastavan tavoitetilan saavuttamiseksi, ja se luonnehtii oppivaa organisaatiota. Torkkola (2015, 42) kehottaa PDSA-kehän taajaan pyörittämiseen, jolloin toiminnan parantaminen on nopeampaa. Tällöin tulee huomioida riittävän pienien kokeilujen tekeminen. Kuvan 11 mukaisesti PDSA-kehässä plan-do-study-act -vaiheet toistuvat kerta toisensa jälkeen samassa järjestyksessä. Toyota on lisännyt PDSA-ympyrän keskelle vielä sanat ”Go and see” (mene katsomaan), sillä tätä Toyota pitää erittäin tärkeänä PDSA-kehän jokaisessa vaiheessa. Paikan päälle menemällä nähdään todellinen tilanne, joka muuttuu aina kun liikutaan eteenpäin. Mitä nopeammin kehä pyörii, sitä nopeampaa on toiminnan parantaminen. Ensimmäiseksi Plan-vaiheessa suunnitellaan huolellisesti, mitä tulee tehdä. Tässä vaiheessa myös mietitään, miten kokeilu käytännössä järjestetään. Seuraavaksi Do-vaiheessa toteutetaan suunnitelma. Kokeilu tulee toteuttaa mahdollisimman pienessä mittakaavassa esimerkiksi yhden osaston tai päivän kokeiluna. Kolmannessa vaiheessa Study, tutkitaan, mitä tapahtui. Toimiko suunnitelma, kuten oli ajateltu. Onnistuiko koe ja saavutettiin odotettu tulos. Act-vaiheessa päätetään, otetaanko muutos laajempaan käyttöön sen mukaisesti, onko muutos järkevä vai onko sen toteuttamatta jättäminen kuitenkin parempi päätös. Voidaan myös päättää, muutetaanko tavoitetta tai metodologiaa jotenkin ja suoritetaanko sen jälkeen uusi sykli. Uusi sykli hyödyntää edellisen kierroksen opittuja asioita ja siinä löydettyjä uusia faktoja. (Torkkola 2015, 40 - 42; Naidu, Babu & Rajendra, 2006, 52; Rother 2011, 122 - 123.)

3.7 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen tarkoittaa jatkuvaa prosessia, jolla varmistetaan, että työ tulee tehtyä oikealla tavalla, oikea-aikaisesti ja tavoitteiden mukaisesti. Siihen sisältyy rutiinivalvontaa odotettujen tulosten saavuttamiseksi. Jos tuloksia ei saavuteta, voidaan näin esittää korjaavia toimenpiteitä ajoissa. Päivittäisjohtaminen antaa organisaation työntekijöille selkeän kuvan suorituskyvyn tasosta tiettyinä päivinä. Päivittäisjohtaminen auttaa tunnistamaan poikkeamat tavoitteesta, joka taas tekee prosessissa mukana olevista yhtä vastuullisia tarvittavien toimenpiteiden toteuttamisesta ongelman nopeaan korjaamiseen ja odotetun suorituskyvyn palauttamiseen. Pelkkä päivittäisjohtaminen ei riitä, vaan johtajuuden tulee olla vahvasti mukana jokaisessa askeleessa. (Ferro, Gouveia 2015).

Lean-päivittäisjohtaminen, joka tunnetaan maailmalla paremmin nimellä ”shopfloor management”, on siis päivittäisen toiminnan johtamisen kulttuuri. Tällöin merkittävä painopiste johtamisessa on ”Gembassa” eli siellä missä arvonluonti tapahtuu. Päivittäisjohtamiseen kuuluu myös lisäarvoprosessien päivittäisjohtamiseen käytetyt visuaaliset infotaulut, jotka ovat kuitenkin vain yksi tukijalka koko johtamisen järjestelmälle. (Lean-johtaminen 2018.)

Päivittäisen johtamisen standardointiprosessissa ja sen jatkuvassa kehittämisessä on keskeinen Lean-toiminnan voima. Myös eri johtamistasot tarvitsevat standardointia, erityisesti siinä, miten eri johtamistasoilla tulee varata aikaa lisäarvoprosessille työnjohdon osuuden ollessa selkeästi enemmän ylempään johtoon verrattuna. Tietty fokusoiminen lisäarvolle koskee kuitenkin koko johtoa. Ensimmäinen askel standardoimisella on usein aamunaloituskokousten standardisointi. Visuaalisella johtamisella taas tarkoitetaan infotauluja, jolle lisäarvoprosessia koskeva tieto kerätään päivittäin muodostaen keskeisen agendan päivittäiselle kommunikaatiolle. Tavoitteita ja vastuita tulee seurata päivittäin. Myös poikkeamat tulee analysoida. Parannukset kehitetään poikkeamien merkittävyyteen ja toistettavuuteen perustuen. Päivittäisjohtamisessa lopullinen tavoite on luoda pohja järjestelmälliselle ongelmanratkaisulle. Jottei ongelmanratkaisuun käytetty koulutus tukahtuisi ongelmien määrään ja hiljalleen jäisi hyödyntämättä, tulee päivittäisjohtamisjärjestelmä ottaa osaksi toimintaa. Tällöin päivittäisjohtamisjärjestelmän osana pienemmät ongelmat ratkotaan heti ja vastaavasti suurempien ongelmien ratkaisuun käytetään tarvittavat resurssit. (Lean-johtaminen 2018.)

Lean-ajattelun yhden peruseriaatteen, visuaalisuuden (Jidoka) mukaisesti organisaation tulee luoda näkyvä ja visuaalinen organisaatio, jolloin huomataan heti, jos jokin haittaa tai estää virtausta. Seinätaulut lisäävät tätä läpinäkyvyyttä ja avoimuutta organisaatiossa. Visuaalinen taulu

myös nopeuttaa pidettäviä palavereita, eikä niitä tällöin tarvitse aloittaa tilannetta kertaamalla, vaan osallistujat hahmottavat nopeasti kokonaiskuvan tilanteesta. Asiantuntijatyöhön liittyvää tietojärjestelmissä piilossa olevaa näkymätöntä työtä on haastava visualisoida, jolloin toteutuksessa tarvitaan mielikuvitusta ja kokeiluja. Hyvä käytännön Lean-työkalu on esimerkiksi kanban-tili. (Torkkola 2015, 49.)

Kanban-tilin käyttöä tuomia hyötyjä on esitetty kuvassa 12. Kanban-tilin käyttö helpottaa yhteisen näkemyksen luomista vallitsevasta tilanteesta. Se auttaa priorisoinnissa ja olemassa olevat ongelmat nousevat helpommin esille. Kanban-tili tukee myös jatkuvaa kehittämistä ja työn mittaamista.



Kuva 12. Miksi käyttää Kanbania (Mukaillen Mikkonen T. 2018)

4 Tutkimusstrategia, -ote sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tämän kehittämistehtävän tavoite on löytää ehdotus uudesta toimintamallista palvelutuotantoprosessien tukitoiminnoissa toimivien asiantuntijoiden työn sujuvoittamiseksi ja uuden tehtävänkuvan mukaisten roolien ja tehtävien selkeyttämiseksi sekä jalkauttamiseksi osaksi jokapäiväistä toimintaa Lean-ajattelua soveltaen. Tarkoitus on löytää keinoja järjestelmäasiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen osaamistarpeita vastaavaksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, mitkä toimintamallit tukisivat uuden tehtävänkuvan ja Lean-oppien mukaista työskentelyä. Vastauksia tutkimusongelmaan haetaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä, jotka tarkentavat aihetta:

- Mitkä ovat havaitut haasteet nykyisessä tukitoimintamallissa?
- Mitkä ovat havaitut haasteet uuden tehtävänkuvan käyttöönotossa?
- Millaisia kehittämismahdollisuuksia on liittyen uuden tehtävänkuvan mukaiseen työn organisointiin?
- Mitä tarkoitetaan Lean-johtamisfilosofialla?
- Miten Leania voidaan hyödyntää tuotantoprosessien uuden tehtävänkuvan mukaisen tukitoiminnan kehittämisessä?

4.1 Tutkimusstrategia ja tutkimusote

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 51) mukaan tutkimusongelman lähestymistapaa valittaessa alustetaan jo tutkimusstrategian valinta. Tutkimusstrategia voi olla esimerkiksi tapaus- tai toimintatutkimus. Tutkimusongelman lähestymistapa on hyvä pohtia ja suunnitella etukäteen, jolloin se ohjaa alusta alkaen työtä haluttuun suuntaan.

Tyypillisesti tapaustudkimuksen tutkimuskohteena olevaa yksittäistä tapausta tai tapahtumaa tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä ja tarkastelussa kiinnostuksen kohde on usein yritys tai sen osa, toiminta tai prosessi. Sitä luonnehtii pyrkimys tuottaa tutkittavasta tapauksesta syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Tapaustudkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa nykyajassa tapahtu-

vasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Näin tapaustutkimus mahdollistaa ymmärtämään kehittämisen kohdetta realistisessa toimintaympäristössä kokonaisvaltaisesti. Kehittämistyön tarkoitus on tuottaa kehittämisen tueksi uutta tietoa. Aiheeseen liittyviltä tiedonantajilta tulee löytyä mahdollisimman paljon kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimusraportista tulee löytyä tieto, miten tiedonantajien valinta täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerit. (Ojasalo ym. 2015, 52 – 53; Tuomi, Sarajärvi 2018, 1; Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2009, 13, 43.)



Kuva 13. Vaiheet tapaustutkimukselle (mukailien Ojasalo, Moilanen, Ritakoski 2015, 54)

Kuvassa 13 on esitelty tapaustutkimuksen vaiheet, jotka lähtevät tyypillisesti liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Kehittämisen kohteesta kiinnostunut tuntee usein ilmiön jollain tasolla, jonka vuoksi alustava määrittely kehittämistehtävälle on mahdollista. Lisäksi aiheeseen tulee perehtyä tietääkseen, mitä siitä voi todella kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä itsessään on. Tämän jälkeen on mahdollista lähteä miettimään täsmentäviä kysymyksiä tausta-aineiston etsimisen avuksi. Pohjatyöstä huolimatta alkuperäinen kehittämistehtävä täsmentyy prosessin edetessä tai sitä pitää muokata tai muuttaa. Tämä on luonnollinen osa kehittämisprosessia. (Ojasalo ym. 2015, 54.)

Ojasalo ym. (2015, 55) mainitsevat tapaustutkimuksen tyypillisimpänä piirteenä monenlaisten menetelmien käyttämisen, jotta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksessa on mahdollista hyödyntää sekä määrällistä että laadullistakin menetelmää tai niiden yhdistelmiä. Vaikkakin tapaustutkimus yhdistetään usein laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin, on siinä mahdollista hyödyntää myös määrällistä menetelmää, esimerkiksi kyselyä. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Laadullista ja määrällistä tutkimusta yhdistettäessä puhutaan ns. mixed methods research -lähestymistavasta (MMR). Ajatuksena

tällöin on, että laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämisellä saadaan parempaa ymmärrystä tutkimusongelmiin kuin jompikumpi yksinään toisi. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 56.)

4.2 Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät

Tuomi & Sarajärvi (2018, 47, 49 - 50) painottavat tutkimusaineiston mahdollisimman tarkkaa rajaamista. Lähtökohta tutkimusaineiston hankinnalle ovat tutkimusongelmat ja tutkimustehtävä, joiden pohjalta valitaan aineiston keruumenetelmät. Liikkeelle lähtö voidaan tehdä hyvinkin pienestä aineistosta ja pyrkiä tekemään sen pohjalta päteviä tulkintoja. Työmäärän kannalta on merkittävä ero siinä, montako ihmistä haastatellaan. Mahdollisimman suuren aineistomäärän hankkimisesta ei saa tulla itsetarkoitus, vaan aineiston analyysi ja sen pohjalta tehdyt tulkinnat ovat tutkimuksessa pääasia. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta poiminnasta, otannasta tai näytteestä. Tällöin tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärän.

Laadullisen tutkimuksen yleisimpinä aineistonkeruumenetelminä voidaan Tuomen ym. (2018, 3) mukaan pitää haastatteluja, kyselyjä, havainnointia sekä erilaisia koottuja tietoja eri dokumenteista. Haastattelut ovat tapaustutkimuksen luonnollinen tiedonkeruumenetelmä, sillä tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa. Lisäksi itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat ovat parhaita ilmiön kuvaamiseen ja selittämiseen. Näitä menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti tai eri tavoin yhdisteltynä tutkimusresurssien ja ongelman mukaan. Haastattelun tärkein tavoite on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelukysymykset tai aiheet on hyvä toimittaa etukäteen haastateltaville. Näin he pääsevät tutustumaan teemoihin tai haastattelun aiheeseen etukäteen. Haastattelun etuna on myös haastattelijan mahdollisuus havainnointiin, jolloin hän voi kirjoittaa muistiin myös, kuinka asioita sanotaan tai esitetään. (Ojasalo ym. 2015, 41, 55; Tuomi, Sarajärvi 2018, 3; Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2009, 57-58.)

Eri käyttötarkoituksiin on erityyppisiä haastatteluja. Strukturoitu haastattelu on kyselyn kaltainen tarkoitukseltaan ja toteutukseltaan. Strukturoidussa haastattelussa haastattelija on etukäteen suunnitellut kaikissa haastatteluissa käytettävän haastattelurungon tarkasti. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään suurin piirtein samat kysymykset tai samat kysymykset kysymysjärjestystä muuttaen. Puolistrukturoitua haastattelua sanotaan usein teemahaastatteluksi, esimerkiksi haastatteluja, joissa kysymykset esitetään teemakohtaisesti, mutta samoja kysymyksiä ei välttämättä esitetä kaikille haastateltaville. Vaikka teemahaastattelu on etukäteen

suunniteltu huolellisesti, niin sanamuodot sekä kysymysten järjestys ja painotus voi vaihdella haastattelusta toiseen. Lisäksi teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluja on mahdollista muokata edellisten haastattelujen pohjalta, jos näissä on ilmennyt jotain, mitä ei ennalta ole osattu huomioida. Teemahaastattelurunkoa voidaan käyttää myös ryhmähaastatteluissa. Tällöin haastattelijan tulee pitää huolta, että kaikki teemat käydään lävitse ja jokainen ryhmän jäsen pyritään osallistuttamaan monipuoliseen keskusteluun. (Ojasalo ym. 2015, 41, 5; Saaranen-Kauppi-
nen, Puusniekka 2009, 57 - 58.)

Kyselyt ovat tiedonkeruumenetelmiä, joita käytetään tyypillisesti kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Kyselylomakkeen laatiminen edellyttää tietoa ilmiöstä, jota on saatu teori-
oista. Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä voidaan käyttää rajoite-
tussa määrin myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Käyttäytymisen ymmärtämisen tueksi voidaan
määrällisiksi laskutoimenpiteiksi tällöin katsoa esimerkiksi erilaisten sanojen, käsitteiden ja ilmai-
sujen esiintyminen havaintoaineistossa. Eri lähteistä saatua näkemystä voidaan vahvistaa käytet-
täessä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmien
tukena. Jos kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mukana kvantitatiiviseen otteeseen kuuluva mene-
telmäkysely, on kyselyllä jokin funktio toiminnan kannalta. Tällöin kyselyllä halutaan ehkä vahvis-
taa esimerkiksi muutoksen kokemista. (Kananen 67 – 68, 74, 138.)

Havainnointia voidaan toteuttaa monella eri tavalla ollen hyvin suositeltava menetelmä kaiken-
laiseen kehittämistyöhön. Hyödyllistä tietoa saa usein paremmin paikan päällä tarkkailemalla to-
dellisia tapahtumia. Havainnoitsija voi seurata valitsemiaan tilanteita ulkopuolisena tai osallistua
itse toimintaan samalla havaintoja tehden. Tutkijan toimiessa aktiivisesti tutkimuksensa tiedon-
antajien kanssa, puhutaan tällöin osallistuvasta havainnoinnista. Tärkeä osa tiedonhankintaa on
tällöin sosiaaliset vuorovaikutustilanteet. (Ojasalo ym. 2015, 42; Tuomi, Sarajärvi 2018, 70.)

Tuomi & Sarajärvi (2018, 78) näkevät sisällönanalyysin laadullisen tutkimuksen perusanalyysime-
netelmänä. Laadullisen aineiston analyysi antaa toisaalta vapautta luoda oma itsensä, joka toi-
saalta taas voi hankaloittaa lukuisten vaihtoehtojen keskellä. Analyysi voidaan nähdä keinona nä-
kökulmien ottamiseksi ja aineiston tiivistämiseksi eri tapoja hyödyntäen. Analyysi on myös tapa
käydä aineistoa systemaattisesti lävitse sisällöllisiä tai rakenteellisia yhteneväisyyksiä ja eroja et-
sien. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78, 80; Saaranen-Kauppi-
nen, Puusniekka 2009, 74.)

Ojasalon ym. (2015, 137) mukaan aineiston käsittely tarkoittaa loogista päättelyä ja tulkintaa,
jossa aineisto tulee hajottaa osiin, käsitteellistää ja koota sen jälkeen uudelleen kokonaisu-

deksi. Laadullisen tutkimuksen yleisesti käytetyn mallin mukaisesti ensimmäinen vaihe on aineiston kerääminen ja valmistelu, jonka jälkeen aineisto pelkistetään ja siitä tunnistetaan aineistossa toistuvat rakenteet. Tämä on mahdollista tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Tutkimuksen aikana tehdään tulkintaa ja luodaan ulottuvuuksia. Huomioitavaa on, ettei tulkinta tarkoita samaa kuin analyysi, eikä tutkimus ole valmis siinä vaiheessa, kun tulokset on analysoitu. Tutkijan tulee tulkita tulokset perustuen aiempaa teoriaan tai tutkimuksiin. Tulkinnassa tutkija tuo kohdeilmiöstä esiin jotain uutta. Jokaisessa vaiheessa on muistettava kriittinen tarkastelu, jonka tavoitteena on tunnistaa ja korjata eri vaiheiden toteuttamisessa ja niiden tuloksissa mahdollisesti esiintyviä virheitä tai vääristymiä, joka parantaa tulosten laatua ja luotettavuutta. Ojasalo ym. (2015, 137 – 143.)

Ojasalo ym. (2015, 110) suosittelevat teema- ja avointen haastattelujen äänittämistä ja litteroimista. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista, jolloin on myös päätettävä, kirjoittaako tekstin puhe- vai kirjakielellä. Tähän vaikuttaa se, miten aineistoa hyödynnetään erityisesti analyysi- ja raportointivaiheessa. Jos vain esiin tulleet asiat kiinnostavat, teksti voi olla yleis- tai kirjakieltä. Jos taas sanoilla ja sanavalinnoilla on merkitystä tutkimuksen kannalta tai raportoinnin elävöittämisen näkökulmasta, litterointi tehdään sanatarkasti käytetyllä kielellä. Kananen (2010, 59) erottaa litteroinnille kolme eri tasoa ja tekniikkaa. Sanatarkkalitterointi on tarkin, jokaisen äännähdyksenkin kirjaava tekniikka, yleiskielinen litterointi taas kirjaa tekstin yleiskielelle ja propositiotasolla kirjataan ainoastaan sanoman tai havaintojen ydinsisältö ylös.

Analysointi alkaa litteroidun tai muutoin käsitellyn aineiston lukemisella useampaan kertaan. Tämän jälkeen aineisto pyritään luokittelemaan ja löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan, jonka jälkeen palataan kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin tai teorian uudelleen hahmottamiseen. Litteroidun aineiston purku tehdään teema-alueittain. Teemoittelun mukaisesti aineistosta tarkastellaan niitä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Haastatteluaineistossa ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua, jossa on mahdollista käyttää eri tapoja. Esimerkiksi tyyppittelyssä ilmiöiden analyysi pyrkii ryhmittelyyn joidenkin yhteisten piirteiden mukaan. (Ojasalo ym. 2015, 110 - 111.)

Sisällön analyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, eikä aikaisemmalla tiedolla tutkittavasta ilmiöstä tulisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen

tai lopputuloksen kanssa, sillä analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Teorialähtöinen analyysi taas on perinteinen analyysimalli, joka nojaa johonkin teoriaan tai malliin. Tutkimus kuvaa tämän mallin ja sen mukaisesti määrittellään tutkimuksen kohteena olevat käsitteet ja aineiston analyysia ohjaa valmis aikaisempaan tietoon pohjautuva teoria, kehys tai malli. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä siten, että teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla aineistolähtöisen analyysin tapaan, ero aineistolähtöiseen analyysiin tulee teoriaohjaavassa analyysissä siinä, miten abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78, 80; Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2009, 57 - 58.)

4.3 Kehittämismenetelmät

Kehittämismenetelmät ovat kehittämisen ja osallistamisen eri menetelmiä, eikä yhtä ainoaa toista parempaa menetelmää tai välinettä ole. Eri kehittämismenetelmiä ovat mm. kokeileva toiminta, asiantuntijamenetelmät, joita esim. käyttäjäpaneelit tai fokus-ryhmät sekä konsultointi, työpajat, keskustelut, arvioinnit, pienryhmät ja kokoukset. (Salonen 2013, 22.)

Ratkaisu uuden osaamisen kehittämiseen ja käyttöönottoon arkityössä on kokeileva toiminta. Kokeileva organisaatio saa asioita valmiiksi. Kokeileva organisaatio ryhtyy toimeen vastuuttaen tekijät ja luoden uutta osaamista kokeilevan toiminnan kautta kokeilemisen ollessa osaamisen käyttöönottoa arjessa. (Tuomi, Sumkin 2012). Tähän kaikkeen tarvitaan uuden asian oppimisprosessin johtamista. Muutosprosessit toteutetaan yleensä projekteina aloittamalla ongelman ratkaisumalli määrittelystä ja päättämällä projekti ratkaisun käytäntöön vientiin. (Viitala 2005, 180.)

5 Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelutuotantoprosessien tukitoiminnan uusi toimintamalli

Tämän kehittämistehtävän tavoite on löytää ehdotus uudesta toimintamallista palvelutuotantoprosessien tukitoiminnoissa toimivien asiantuntijoiden työn sujuvoittamiseksi ja uuden tehtävänkuvan mukaisten roolien ja tehtävien selkeyttämiseksi sekä jalkauttamiseksi osaksi jokapäiväistä toimintaa Lean-ajattelua soveltaen. Tarkoitus on löytää keinoja järjestelmäasiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen osaamistarpeita vastaavaksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä toimintamallit tukisivat uuden tehtävänkuvan ja Lean-oppien mukaista työskentelyä. Vastauksia tutkimusongelmaan haetaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä, jotka tarkentavat aihetta:

- Mitkä ovat havaitut haasteet nykyisessä tukitoimintamallissa?
- Mitkä ovat havaitut haasteet uuden tehtävänkuvan käyttöönotossa?
- Millaisia kehittämismahdollisuuksia on liittyen uuden tehtävänkuvan mukaiseen työn organisointiin?
- Mitä tarkoitetaan Lean-johtamisfilosofialla?
- Miten Leania voidaan hyödyntää tuotantoprosessien uuden tehtävänkuvan mukaisen tukitoiminnan kehittämisessä?

5.1 Toimeksiantajan kuvaus

Tämän kehitystyön kohdeorganisaatio on Kirkon palvelukeskus (Kipa), joka toimii Kirkkohallituksen erillisyyksikkönä. Kipan toimipisteet sijaitsevat Oulussa ja Porvoossa. Kehitystyön tekijä on ollut organisaatiossa eri tehtävissä töissä vuodesta 2012 alkaen, joten työkokemuksen kautta saatua kokemuksesta voi hyödyntää tämän tutkimuksen tekemiseen.

Kipan asiakkaita ovat seurakuntataloudet, hiippakunnat ja Kirkon keskusrahasto. Palvelutuotantotoiminta on aloitettu vuonna 2012, jolloin Kipa vastaanotti ensimmäiset asiakkaat. Vuoden 2017 alusta palvelukeskuksen asiakkaiksi on vastaanotettu kaikki kirkon seurakuntataloudet, tuomiokapitulit ja Kirkon keskusrahasto. (Kipa n.d.)

Kipa tuottaa asiakkailleen kirjanpidon, palkanlaskennan ja maksuliikenteen palveluja. Kipa tukee asiakkaan prosessien kehittämisessä asiakastaan muun muassa jakamalla parhaita käytäntöjä. Kipa huolehtii toiminnan läpinäkyvyydestä varmistaen asiakastyytyväisyyden hyvällä asiantuntevuksella ja vuorovaikutuksella asiakasta kuunnellen. Toimintaa kehitetään jatkuvasti yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja asiakkaiden palautteen perusteella, jota kerätään vuosittain asiakastyytyväisyyskyselyillä. Henkilöstön osaamisen jatkuvalla kehittämisellä varmistetaan riskitön palvelutuotanto. (Kirkon palvelukeskus n.d.)

Palvelukeskuksen taloushallinnon prosessit koostuvat kirjanpidon, ostoreskontran ja ostolaskujen käsittelyn, myyntireskontran ja laskutuksen, matka- ja kuluhallinnan sekä maksuliikenteen osaprosesseista. Henkilöstöhallinnon prosessiin sisältyvät palkanlaskenta- ja palvelussuhdetietojen osaprosessit. Organisaation tukifunktioita ovat johdon tuki, it-tuki sekä kehitys- ja tuotannon tuki.

Tämä tutkimustyö keskittyy Kehitys- ja tuotannontukitiimissä toimivien järjestelmäasiantuntijoiden palvelutuotantoprosessien tukitehtäviin. Tiimin vastuulle kuuluvat palvelutuotantoprosessien tukipalvelujen lisäksi järjestelmien kehitystehtäviin liittyvä muutoshallinta, joka on rajattu pois tästä kehitystehtävästä.

Kehitys- ja tuotannontukitiimissä työskentelee yhdeksän järjestelmäasiantuntijaa, jotka ovat aikaisemmin työskennelleet prosessinomistajan, pääkäyttäjän tehtävänkuvan mukaisesti. Tällöin jokaisen prosessinomistajan, pääkäyttäjän vastuulle on kuulunut nimetty prosessi tai prosessit, joiden kehittämisestä sekä tuotannontuesta henkilö on prosessinomistajana, pääkäyttäjänä ensisijaisesti vastannut. Tämän lisäksi prosessinomistajalla on ollut nimetty prosessi, jonka osalta hänen vastuulleen kuuluivat sijaisuudet kyseisen prosessinomistajan poissaolojen yhteydessä. Nyt uuden laajemman tehtävänkuvan myötä tehtävänimikkeeksi on muutettu järjestelmäasiantuntija. Uudessa tehtävänkuvauksessa ei ole määritelty tiettyä prosessikohtaista omistajuutta tai vastuuprosessia, vaan kaikilla järjestelmäasiantuntijoilla on sama tehtävänkuvauus ja varsinaiset vastualueet ja -tehtävät määrittää esimies.

Kehitys- ja tuotannontukitiimin tukitoimintojen asiakkaita ovat sisäiset asiakkaat, joita ovat palveluprosessien tukihenkilöt sekä asiakaspalvelutiimin työntekijät. Sisäisiltä asiakkailta tukipyynnöt tulevat sähköpostitse ja he lähettävät viestit kehitys- ja tuotannon tuen -tiimin yhteiseen sähköpostiosoitteeseen. Tästä sähköpostilaatikosta tiiminjäsenet ottavat vastuuprosessiensa tukipyynnöt käsiteltäväkseen ja ylläpitävät tukipyynnön käsittelyyn liittyvää statusta Outlookin erikansioita hyödyntäen. Uuden tehtävänkuvan myötä tähän käytäntöön ei ole tullut muutoksia,

vaan järjestelmäasiantuntijat ottavat edelleen pääsääntöisesti aikaisemman vastuualueensa mukaisia tukipyynnöitä käsiteltäväkseen.

Uusin tehtävänkuvien mukainen toiminta ei ole jalkautunut käytäntöön, vaan tiimissä vastuut ja tehtävä jakautuvat entisen tehtävänkuvan mukaisesti. Tämän kehittämistyön tavoitteena on löytää ehdotus uudesta toimintamallista, jonka mukaisesti uudet tehtävänkuvat saadaan jalkautettua käytäntöön huomioiden resurssien tehokas käyttö työmäärien vaihtelussa sekä mahdollistaen työntekijöiden ja tiimin jatkuvan osaamisen kasvattaminen.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena (case study). Tapaustutkimus valikoitui tutkimusstrategiaksi tutkimuksen kohteen ollessa yksittäisen organisaation ilmiö, jota tässä kehittämistehtävässä tutkitaan ja tutkimuksen avulla tuotetaan kehittämissuhteita. Ojasalo ym. (2015, 37) kuvaavat tapaustutkimuksen soveltuvan hyvin kehittämistyöhön, kun halutaan organisaation tilannetta ymmärtää syvällisesti ja tehtävä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin ratkaisuehdotuksia tai kehittämissuhteita.

Tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen, johon sisältyy myös määrällisen tutkimuksen piirteitä, jolloin puhutaan ns. mixed methods research -lähestymistavasta. Tietoa kerättiin näin ollen sähköisten kyselyjen pohjalta, teemahaastatteluin sekä osallistuvaa havainnointina hyödyntäen. Nämä ovat laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä. Useampaa menetelmää käyttämällä saadaan tuotettua monipuolisempaa ja kokonaisvaltaisempaa kuvaa tutkittavasta tapauksesta. Eri menetelmät täydentävät toisiaan, joka tukee tutkimustyöhön liittyvää päätöksentekovaihetta.

Kehittämistyötä tehtäessä keskeistä on menetelmien moninaisuus, jotta eri menetelmiä käyttäen saataisiin kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia. Käytettäessä useita menetelmiä kuten kyselyitä, haastatteluja ja havainnointia, kysymys kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroista ei enää nouse erityisen tärkeäksi. Suositeltavaa on käyttää eri menetelmiä rinnakkain täydentämään toisiaan, joka tukee kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa. Keskeistä onkin menetelmiä valittaessa pohtia, mitä tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. (Ojasalo ym. 2015, 40.)

Tässä tutkimuksessa kehitettävän ilmiön parissa työskentelevien asiantuntijoiden haastattelut olivat luonnollinen tiedonkeruumenetelmä, sillä tavoitteena oli saada halutusta asiasta mahdollisimman paljon tietoa. Tutkimuksessa haastateltiin kehitettävän ilmiön parissa työskenteleviä yhdeksää asiantuntijaa sekä kolmea johto- sekä esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina helmi-maaliskuun 2021 aikana liitteessä 3 olevan haastattelurungon mukaisesti. Haastattelut tehtiin tutkimuksen aikana meneillään olevan pandemian vuoksi Teams-etähaastatteluina, jotka nauhoitettiin ja tallennettiin.

Kyselyillä vastaavasti voidaan kerätä nopeasti tietoa monia asioita kysyen. Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin oppilaitoksen tarjoamalla Webropol-työkalulla. Kyselyihin vastaukset annettiin anonyymisti. Kyselyiden kysymykset on esitetty liitteissä 1 ja 2. Kyselyt tehtiin tutkittavan ilmiön kohteena olevan palvelutuotantoprosessin tukipalveluiden asiakkaille, joille lähti 16 kyselyä sekä tukipalveluissa työskenteleville yhdeksälle järjestelmäasiantuntijalle. Näin haluttiin saada mahdollisimman kattavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Asiakaskyselyllä haluttiin selvittää Lean-periaatteiden mukaisesti, mitä asiakas haluaa ja odottaa tutkimuksen kohteena olevalta palvelulta. Asiakkaan odotukset ja arvostukset selvittämällä palvelua voidaan kehittää oikeaan suuntaan.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin myös osallistuvaa havainnointia, jota tuki oma työkokemukseni tutkimuksen kohteena olevan tiimin tehtävistä. Aineiston litterointi on tehty propositiotasolla eli teemakohtaisesti sanoman tai havainnon ydinsisällöt huomioiden.

Tutkimusaineiston analysointi tehtiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin, jossa analyysia ohjaa sekä teoria että aineisto. Tutkimuksessa saadun tutkimusaineiston analysointia tuki teoriaosuus sekä omat aikaisemmat kokemukseni ja tiedot tutkittavaan ilmiöön liittyen. Myös haastattelurungossa ja kyselyssä on käytetty teorian pohjalta muodostamaani alustavaa teemoittelua.

5.3 Tutkimustulokset, analysointi ja tulkinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmien pohjalta saatujen tutkimusten tulokset.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on tehty hyödyntäen menetelminä kyselytutkimusta, teemahaastatteluja sekä havainnointia. Eri menetelmiä käyttämällä haluttiin varmistaa kattava tutkimustiedon saanti. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaukset opinnäytetyössä asetettuihin tutkimus-

kysymyksiin. Teemoina olivat asiantuntijatyö, osaaminen, tiimityöskentely sekä Lean-kokemukset. Eri menetelmillä saatujen tutkimustulosten pohjalta mahdollistui myös vertailu analyysivaiheessa, joka osoitti eri menetelmillä saatujen tutkimustulosten tukevan toisiaan.

Kyselyistä, haastatteluita ja havainnoinnista saatu tutkimusaineisto käytiin systemaattisesti ja huolellisesti useaan kertaan läpi mahdollisimman kattavan ymmärryksen muodostamiseksi. Aineistoa ryhmiteltiin ja koodattiin maalaten väreillä avainkohtia. Aineisto myös tiivistettiin, jonka jälkeen aineistoa pelkistettiin ja tunnistettiin toistuvat rakenteet. Tämän jälkeen tunnistettuja toistuvia rakenteita ja ilmaisuja ryhmiteltiin teoriaan pohjautuvaan teemoitteluun mukaisesti.

5.3.1 Kyselyn tulokset

Asiakaskyselyn tavoitteena oli tutkia asiakkaan laatukriteereitä ja odotuksia kehitys- ja tuotantotukitiimin tarjoamista palveluista. Tiimikyselyn tavoitteena oli taas tutkia, miten tiimissä koetaan asiantuntijatyö ja tiimityöskentely sekä saada tietoa tiimin Lean-kokemuksista. Kyselytutkimuksessa käytetyt kysymykset löytyvät liitteistä 1 ja 2.

Tutkimusjoukolla lähetettiin sähköpostiviesti, joka sisälsi kuvauksen tutkimuksen tarkoituksesta sekä linkin itse kyselylomakkeeseen. Kyselyjen vastausajaksi annettiin kaksi viikkoa. Kyselystä lähetettiin yksi muistutusviesti. Kyselylomakkeilla kerätty tutkimusaineisto tallentui Webropol-järjestelmään, josta aineisto oli tulostettavissa käsittelyä ja analyysia varten.

Tutkittavan ilmiön kohteena olevan palvelutuotantoprosessin tukipalveluiden asiakkaille suunnattu kysely sisälsi neljä kysymystä, kolme avointa kysymystä ja yhden asteikkoon perustuvan kysymystyyppin, jossa pyydettiin arvioimaan palvelun laatua. Tukipalveluiden Järjestelmäasiantuntijoille lähetetty kysely sisälsi yhteensä 16 avointa kysymystä, joista yksi kysymys oli tarkoitettu vapaille kommentteille.

Palvelutuotantoprosessien tukipalveluiden asiakkaille suunnattu kysely lähetettiin 16 henkilölle. Tähän kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 56 %. Järjestelmäasiantuntijoille suunnattu kyselylomake lähetettiin yhdeksälle henkilölle ja kuusi henkilöä vastasi. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 67 %. Vastauksia tuli hyvin lyhyen vastausaikaan nähdä.

Asiakaskyselyn tulokset

Ensimmäisenä asiakaskyselyssä kysyttiin, mitkä ovat tärkeimmät laatuksiteerit liittyen kehitys- ja tuotantotukitiimin tarjoamiin palveluihin.

Saatavuus	<ul style="list-style-type: none"> Tulisi saada palvelua reaaliaikaisesti tarvittaessa.
Läpimenoaika	<ul style="list-style-type: none"> Asioiden selvittämisen nopeus.
Laadukas palvelu	<ul style="list-style-type: none"> Asiantuntemus, ammattitaito. Saatujen vastausten selkeys ja ratkaisujen toimivuus.
Tiedottaminen	<ul style="list-style-type: none"> Asioiden tiedottaminen, huomioiden myös väliaikatiedottaminen: asiakasta kontaktoidaan kohtuullisessa ajassa työn etenemisestä.
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> Tunne, että tuotantopalvelu saa avun kehitystiimiltä, "tehdään mitä luvataan", oma-aloitteisuus asioiden selvittämiseksi.

Kuva 14. Asiakaskyselyssä esille nousseet laatuksiteerit

Vastauksissa tärkeiksi laatuksiteereiksi nousivat kuvassa 14 esitetyt tukipalveluiden saatavuus, läpimenoaika, laadukas palvelu, tiedottaminen ja luottamus.

Kyselyn toisena kysymyksenä selvitettiin asiakkaan mielipidettä palvelun onnistumisesta kokonaisuudessaan. Vastaus pyydettiin antamaan asteikolla 1 – 5, en lainkaan tyytyväinen – erittäin tyytyväinen. Vastauksia kysymyksiin annettiin 9/16. Suurin osa vastanneista oli palvelun onnistumiseen tyytyväinen.

Kolmantena asiakaskyselyssä kysyttiin asiakkaan näkemystä, missä tukipalveluiden osalta on onnistuttu hyvin ja missä taas asiakas näkee kehitettävää. Kehitys- ja palvelutukitiimin tukitoimintojen onnistumisena korostui tiimin kehitystyöhön liittyvät hankkeet, kuten lisääntynyt toimintojen automatisointi ja robotiikka. Vastauksista välittyi selkeästi, että asiakkaat odottavat tiimiltä kehitystyön tuomaa lisäarvoa ja arvostavat nopeaa avunsaantia tarvittaessa:

"Robotiikka lisääntynyt. Saatu automatisoitua toimintoja"

”Pääasiassa tuen tarpeeseen vastataan suhteellisen nopeasti ja tuen laatu on kohdallaan”

”On saatu vietyä jotain kehityksiä eteenpäin, mutta on vielä paljon tehtävää.”

”Asioihin tullut muutoksia, asiat nytkähtävät sulavasti eteenpäin.”

Kehitettävää kehitys- ja tukitiimin tukipalveluihin liittyen asiakas toivoi kommunikoinnin ja yhteistyön osalta. Tukipalveluiden laadun kannalta nähtiin tärkeänä, että järjestelmäasiantuntijoilla on läpinäkyvyys palvelutuotannon prosessien nykytilaan. Tärkeänä nähtiin, että työn alla olevasta tehtävästä tiedotetaan palvelutuotantoa aktiivisesti, ei vasta työn valmistuttua. Lisäksi toivottiin, että tukipalveluihin laitettujen tukipyyntöjen tilasta ja ongelmista tietoa olisi helposti kaikkien nähtävillä ja tilaa olisi helppo seurata:

”Haasteellista ottaa yhteyttä eikä aina ole tarkkaa tietoa missä kohti asia on menossa.”

”Järjestelmässä olevat ongelmat ja toimittajalla selvityksessä olevat asiat voisi olla jotenkin selkeästi jossain samassa paikassa, helposti kaikkien nähtävillä.”

Asiakaskyselyn neljäntenä kysymyksenä kysyttiin asiakkaan odotuksia Kehitys- ja tuotannontukitiimin tarjoamilta palveluilta. Näissä korostuivat pitkälti kyselyn muissa kysymyksissä esille nousseet asiat. Tukitiimiltä toivotaan reagointia asiaan kuuluvalla nopeudella ja kysymyksiin selkeitä vastauksia sekä ohjeita. Asiakas odottaa myös avoimuutta ja jatkuvaa tiedottamista sekä yhteistyötä:

”Sujuvaa ja jatkuvaa yhteistyötä, enemmän kommunikointia/tilannetiedotuksia”

”Selkeät ohjeet / vastaukset. Reagointia asian vaatimalla nopeudella.”

”Avoimuutta ja tarvittavaa tiedottamista, reaaliaikaista avunsaantia.”

Tärkeänä nähtiin, että kehitystiimi pysyy lähellä tuotantopalvelun arkea ottaen tarvittaessa kantaa nopeasti ja vieden asioita eteenpäin.

Tiimikyselyn tulokset

Tiimille osoitetussa kyselyssä teemoina olivat asiantuntijatyö, osaaminen, tiimityöskentely sekä Lean-kokemukset. Kyselyssä selvitettiin aluksi, keitä ovat Kehitys- ja tuotannontukitiimin tukipalveluihin tukipyynnöjä lähettävät sisäiset asiakkaat ja mitä kanavia pitkin tukipyynnöjä järjestelmänasiantuntijoille tulee. Asiakkaina palvelutuotannon prosessituen lisäksi yhteyttä suoraan otavat tietyissä tapauksissa palvelutuotannon asiantuntijat. Lisäksi asiakkaina ovat asiakaspalvelu ja joissain tapauksissa it-tuki sekä johdon tukipalvelut. Tukipyynnöt lähetetään tukipalveluiden keskitetyn sähköpostin lisäksi henkilökohtaisiin sähköposteihin. Tukipyynnöjä tulee myös Teamsin välityksellä, Skypellä, puhelimella tai palvelupyynnöjärjestelmällä.

Kyselyn alussa kartoitettiin myös järjestelmäasiantuntijoiden näkemystä nykyisen toimintamallin hyvistä puolista ja lisäksi ajatuksia, miten vastaaja lähtisi nykyistä toimintamallia kehittämään. Hyvinä puolina nähtiin nykyinen tukipyynnöjen käsittelymalli sähköpostilla. Tämä koetaan nopeana ja helppona toimintatapana, jolla tavoittaa nopeasti tarvittaessa useita henkilöitä. Myös useamman viestintäkanavan hyödyntäminen nähdään hyvänä, kun yritetään tavoitella henkilöä, mutta tukipyynnöjen käsittelyn näkökulmasta useampi kanava nähdään ongelmallisena:

”Sähköpostilla saavuttaa monta henkilöä kerralla, nopea ja helppokäyttöinen”

” Kanavia on monia ja sitä kautta saa todennäköisesti henkilön myös kiinni”

Nykyisen toimintamallin kehittämisen osalta kehitettävänä asiana nähtiin käytäntöjen yhtenäistämisen, jolloin tuotannon tuen tehtäviin olisi vain yksi keskitetty kanava käytössä. Nykyisellään useiden kanavien käyttämiseen liittyy riski, että asioita jää huomaamatta ja näin myös hoitamatta.

Asiantuntijatyön teemaan liittyen kyselyssä kysyttiin, miten vastaaja saa tukea ongelmatilanteissa työtehtävien suorittamiseen. Tukea saadaan sekä omalta tiimiltä että esimieheltä ja tarvittaessa ohjelmantoimittajilta tai internetistä tietoa hakemalla. Kysymykseen, miten esimies voi tukea muuttuvassa toimintaympäristössä työskentelyä, nähtiin auttavan kuuntelemisen, työrauhan varmistamisen, tilanteen tasalla pysymisen, muutoksen järkevän organisoinnin sekä tarvittavan resurssien määrän varmistamisen ja selkeiden ohjeiden antamisen.

”Organisoi muutoksen järkevästi. Seuraa, että työmäärä pysyy tasaisena.”

”Antaa selkeät ohjeet, miten toimitaan.”

”Olemalla päivittäisten tehtävien tilanteen tasalla ja resursoimalla.”

Kuormittavina tekijöinä asiantuntijatyössä nähdään kiire, useat samanaikaiset työn alla olevat tehtävät, riittämättömyyden tunne ja keskeneräiset asiat. Lisäksi kuormitusta aiheuttivat asioiden epäselvyys ja tunne, että jää ongelmien kanssa yksin, eikä saa apua.

”Se tunne, että jätät töiden ja niihin liittyvien ongelmien kanssa yksin, eikä saa apua työtehtäviin.”

Järjestelmäasiantuntijat näkivät työssään palkitsevina tekijöinä työssä onnistumisen, auttamisen, palautteen ja kiitoksen saamisen. Asioiden eteneminen halutulla tavalla koetaan palkitsevana. Lisäksi uuden oppiminen ja kehittäminen nähtiin palkitsevana.

Kyselyssä kysyttiin myös järjestelmäasiantuntijoiden näkemystä uudesta laajemmasta tehtävänkuvasta, mitä se heidän mielestään tarkoittaa käytännön työssä. Uusi laajempi tehtävänkuvasta nähdään päivitysvuorojen käyttöönottamisena, laajempaan osallistumisena ja vastuuna. Uusi laajempi tehtävänkuvasta nähdään alkuun myös epävarmuutta tuovana asiana, mutta se tarkoittaa myös uuden oppimista, joka tuo mahdollisuuden laajentaa omaa osaamista myös muihin prosesseihin:

”Uusi toimintatapa luo alussa epävarmuutta. Vaatii itseltä enemmän perehtymistä uusiin asioihin ja se vie aikaa. Voi hetkellisesti vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun esim. hitautena ja vastaukset eivät ole välttämättä tarpeeksi laadukkaita. Mutta tuo varmasti pidemmällä tähtäimellä mielekkyyttä tekemiseen, osaaminen laajenee ja ymmärrys kasvaa. Helpottaa kokonaisuuden ymmärtämistä ja osaa ottaa asioita eri tavalla huomioon esim. kehitystä ajatellen.”

”Mahdollisuutta laajentaa omaa osaamista myös muihin prosesseihin. Näen tässä vain suuren kehittymisen mahdollisuuden.”

Kyselyn tiimityöskentelyteemaan liittyen tämänhetkiset työtavat nähtiin tiimissä auttavan asioiden viemisessä eteenpäin, sillä tiimissä oli apua aina saatavilla, mutta henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon prosessit nähtiin lokeroituneina ja toimivan erillään, vaikka kyse samasta tiimistä. Tämänhetkisten työtapojen nähtiin myös tietyiltä osin jättävän yksin haasteiden kanssa, mutta toisaalta nähtiin tiimin mahdollistavan haastavien tehtävien yhdessä selvittelyn:

”Meillä on hyvä tiimi, apua on aina saatavilla. Mutta henkilöstöhallinto ja taloushallinto ovat lokeroituneet erilleen. Vaikka ollaan samaa tiimiä niin olemme kuitenkin irrallaan toisista”

”Tämänhetkisten työtapojen puitteissa henkilö jää haasteiden kanssa tietyiltä osin oman ”onnensa nojaan”.”

Osaamiseen liittyen tiimin sisällä osaamisen jakamiseen nähtiin keinoina käytännön perehdyttämisen, yhteistyön ja tiedon ja hyvin työskentelytapojen jakamisen:

” Kommunikointi eri asioista pienellä kynnyksellä, mahdollisimman laajasti asiat kaikille tiedoksi. Kaikki ei tietenkään voi jäädä mieleen, mutta jos osan muistaisi. Aikaa sille, että voidaan käydä yhdessä läpi tukiasioita.

”Esim. parityöskentelynä ja tiedon jakamista tulisi kehittää enemmän. Asioista voisi keskustella ja ongelmia tutkia yhdessä enemmän, jotta osaaminen siirtyisi laajemmalle. Ongelmia ratkotaan tällä hetkellä liikaa yksin.”

Uudessa muuttuvassa toimintaympäristössä nähtiin tiimin tuen tapahtuvan hyvän yhteishengen myötä, avoimuudella ja yhteistyöllä:

”Ollaan enemmän avoimempia, pohditaan asioita/ongelmia enemmän yhdessä. ”

”Uskallettaisiin rikkoo rajoja enemmän myös taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon välillä.”

Lean-teemaan liittyen kokemukset Leanista olivat pääsääntöisesti hyviä, mutta vähäisiä. Kanbantaulu tai työssä tehty Lean-harjoitus olivat tulleet työn kautta tutuiksi ja nämä liittyivät myös tiimissä tehtyihin Lean-toimiin, joita oli vastausten mukaan tehty. Kysymykseen, miten vastaaja hyödyntäisi Leania tiimin toiminnan sujuvoittamiseksi toimina nähtiin toimintatapojen ketteröittäminen ja turhien työvaiheiden poistaminen.

5.3.2 Teemahaastattelujen tulokset

Kehittämistehtävän kyselytutkimuksen saatavaa aineistoa täydennettiin teemahaastatteluilla, joiden tarkoituksena oli saada syvällisempää tietoa ja kattavampia vastauksia tutkittavasta ai-

heesta, jota ei yksin kyselyillä olisi saavutettu. Teemahaastattelun tulokset tukevat kyselytutkimuksen tuloksia. Teemahaastatteluiden rungon teemoina olivat asiantuntijatyö, osaaminen ja tiimityöskentely. Haastattelukysymykset, jotka on esitetty liitteessä 3 oli haastettutilanteisiin etukäteen mietitty ja muotoiltu. Haastatteluun oli rakennettu runko teemoittain opinnäytetyön teoria ja tutkimuskysymykset huomioiden.

Haastatteluissa keskusteltiin vapaamuotoisesti kysymysten teemojen ympärillä. Haastatteluissa keskusteltiin samoista asioista kuin kyselytutkimuksessakin oli noussut esille. Teemahaastattelun mukaisesti keskustelu eteni luontevasti omalla painollaan, kuitenkin haastattelukysymysten järjestysten pysyessä rungon mukaisena, joka antoi tukea haastatteluun.

Haastateltavat henkilöt olivat asiantuntijoita ja esimiehiä. Kysymykset olivat jonkin verran eriävät asiantuntijoiden ja esimiesten haastattelutilanteissa. Valitsin haastateltaviksi henkilöksi henkilöt, joilla on paras asiantuntemus tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat henkilöt toimivat järjestelmä-asiantuntija-, päällikkö-, lähiesimies- ja johtajatason tehtävissä.

Haastateltuja henkilöitä oli yhteensä 12 ja haastattelut järjestettiin viitenä eri ajankohtana. Haastattelun runko, kysymykset ja selvitys haastattelun tarkoituksesta toimitettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelun kestoksi arvion n. 1 tunnin, maksimissaan 1.5 tuntia. Lopullinen haastateltujen määrä vahvistui sen mukaan, montako henkilöä lopulta pääsi haastatteluun. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin haastatteluaineiston käsittelyä varten. Vastaukset nähtiin totuudenmukaisiksi ja ne tukivat kyselylomakkeen pohjalta muodostuneita tuloksia.

Esimiehiltä kysyttäessä taustoja uuden tehtävänkuvan käyttöönotolle, ajatuksena on työkuorman tasaaminen ja jakaminen, osaamisen kasvattaminen ja tehtävänkuvan rikastaminen, joka myös lisää työhyvinvointia. Muutoksella haetaan myös tukipyyntöjen läpimenoaikojen parantamista, joita on jatkossa tavoite mitata. Muutoksella laadun ja läpimenoaikojen paranemisen myötä on positiivinen vaikutus asiakkaaseen. Lisäksi sijaisuudet ja resursointitarpeet olisivat muutoksen myötä helpommin hoidettavissa. Tavoitteena on tehdä töitä yli prosessirajojen ja ketterämpi toimintamalli. Vaatimuksina uuden tehtävänkuvan mukaiselle toimintamallille nähtiin päivittäisjohdettu ketterä, läpinäkyvä toiminta, joka helpottaa johtamista ja nopeuttaa palvelua.

Esimiehiltä kysyttiin myös Kehitys- ja tuotannontukitiimin Lean-kokemuksia, joista esiin nostettiin päivittäiset dailyt, joita pidetään sekä talous- että henkilöstöhallinnon prosesseissa. Käytössä on myös kahden viikon välein pidettävä töiden suunnittelupalaveri. Uusia Leania tukevia työkaluja

on myös otettu käyttöön, joista mainittiin Trello-työkalu sekä nyt kevään aikana koulutettu visuaalisen yhteistyöalustan käyttöön tarkoitettu Miro-työkalu. Tiimistä on oltu myös erillisessä Lean-koulutuksessa mukana, jonka puitteissa on osalla tiimiläisistä Lean-projekti työn alla.

Koska tässä tutkimuksessa selvitettiin, millainen uuden laajemman tehtävänkuvan mukainen toimintamalli tukisi tuotannontukitiimissä työskentelevien järjestelmäasiantuntijoiden työtä, haluttiin selvittää nykyisen toimintamallin ongelmia ja haasteita. Teemahaastattelun asiantuntijatyön teemaan liittyen alussa kysyttiin, mitkä tekijät järjestelmänasiantuntijat näkivät suurimpina tämänhetkisinä ongelmina palvelutuotannon tukemiseen liittyen ja mitkä asiat koettiin toimivan hyvin. Esille nousi vahvasti ongelmana epäselvät roolit ja vastuut. Myös työmäärän hallinnointi koettiin ongelmalliseksi. Työ ei ole tiimissä kaikille läpinäkyvää. Ongelmana nähdään myös perehdytyksen puute, jonka takia koetaan työssä epävarmuutta. Isona haasteena koetaan myös toisen prosessin tuuraaminen kokonaisvaltaisesti. Sovittuja toimintamalleja kaikki eivät myöskään välttämättä noudata. Ongelmaksi nähtiin tiedon sekä ohjeiden saatavuus ja löytyminen. Tiedottamiseen tai tiedon hakemiseen ei ole käytössä yhtä kanavaa, vaan käytössä on useampia kanavia. Lisäksi avunpyynnöt tulevat monelta eri kanavalta.

Hyvin tällä hetkellä nähdään toimivan tukipyyntöjen sähköpostilla käsittelyn, jonka hyväksi puoleksi nähtiin tavoitettavuus ja helppokäyttöisyys. Sähköposti tukipyyntöjen käsittelyssä nähtiin erittäin toimivaksi ratkaisuksi varsinkin siinä tapauksessa, jos sovittuja käytäntöjä tämän osalta noudatetaan. Myös yhteistyön nähdään tällä hetkellä toimivan niin tiimin sisällä kuin tiimien välilläkin hyvin. Ihmiset ovat auttavaisia ja palveluhenkisiä.

Uusien laajempien tehtävänkuvien mukaisessa toimintamallin käytössä nähdään haasteina tällä hetkellä epäselvät roolit ja vastuut ja uusien tehtävien oppiminen:

”Epäselvää prosessituen ja kehitys- ja tuotannon tuen roolit ja vastuut eli missä tehtävä tulisi tehdä. Nykyisestä laajennetusta tehtävänkuvasta ei ole mitään rajattu pois. Hieman voisi tarkentaa mitä sillä haetaan.”

”Pitäisi olla kaikkien alojen syväasiantuntija. Jos pitää kaikki järjestelmät syväosata, tämä vaatii paljon sisäistä kouluttamista ja perehdyttämistä”

Myös työkuultuurilliset haasteet nousivat esille. Ihmisten tulisi sitoutua tehtävänkuvan käyttöön ottoon ja muutokseen. Vanhat tehtävänkuvan mukaiset vastuut istuvat vielä lujassa nykyisissä työtavoissa. Haasteena on myös löytää toimintamalli, joka tehokkaasti tukisi uutta tehtävänkuvan mukaista roolia.

Tiimiteemaan liittyen kysyttiin, minkälainen organisoituminen tukisi uuden tehtävänkuvan mukaista toimintaa. Tärkeänä nähtiin yhteistyö esim. parityöskentelymallina. Lisäksi osaamisen tärkeys korostui. Perehdyttämistä ja kouluttamista nähtiin tärkeänä laajemman tehtävänkuvan halltuun ottamisen kannalta. Läpinäkyvyyttä, ketteryyttä ja viestimistä nostettiin myös tärkeiksi asioiksi. Toimintaympäristön muutoksien osalta nähtiin tiimin sisäisen yhteistyön korostuvan. Asioiden tulisi keskustella ja tiedottaa. Uusien tehtävänkuvien mukainen työn organisointi ja uusi toimintamalli toivottiin käyttöönotettavan hallitusti asiakokonaisuudet huomioon ottaen. Organisoinnin ja uuden toimintamallin käyttöönoton toivottiin tapahtuvan mietittynä ja valmiina tiimille esitettäväksi, jolloin jokaiselle olisi selvää kuka tekee ja mitä.

Kysyttäessä miten uusien tehtävänkuvien mukainen toimintamalli nähtiin parantavan tiimin toimintaa, esille nousi vahvasti työn mielekkyyden lisääntyminen ja laajemman osaamisen hyöty ongelmien ratkaisussa:

”Jos ongelmanratkaisu vaatii sitä, että mennään monen prosessin ja järjestelmän yli, sen havaitseminen ja siihen liittyvän ongelman käsittely helpottuu, kun osaaminen laajentuu. Näen että siitä voi olla meille hyötyä.”

5.3.3 Havainnoinnin tulokset

Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön havainnoinnin kehittämistyön tekijä toteutti osallistuvalla havainnoilla oman työn ohessa sekä osallistumalla erikseen palkanlaskentaprosessin päivittäispalavereihin. Havainnoinnit suoritettiin vuoden 2021 helmi- ja maaliskuussa. Opinnäytetyön tekijä esitteli tutkimuksen kohteena olevalle ryhmälle opinnäytetyön aiheen ja tutkimusmenetelmät tiimipalaverin yhteydessä. Lisäksi palkanlaskennan Daily-palaveriin osallistumisen yhteydessä palaverissa olijoille kerrottiin, että opinnäytetyön tekijän osallistuminen liittyy opinnäytetyön tutkimukseen. Itse havainnointitilaisuudet olivat luonnollisia, eikä havainnointi vaikuttanut tuloksiin. Tämä johtuu siitä, että opinnäytetyön tekijä osallistuu muutoinkin tiimin tehtäviin aktiivisesti.

Tiimityö, roolit ja vastuut	Tukipyynnöjen käsittely	<p>Taloushallinnossa ei henkilöstöhallinnon tapaan käytössä sovittua päivystystä,</p> <p>Jokainen ottaa sähköpostista tukipyynnöt aiemman tavan mukaisesti.</p> <p>Tukipyynnöjä tulee myös muiden kanavien esim. Teams-keskustelujen kautta.</p> <p>Ei näkyvyyttä muiden työmäärään.</p> <p>Henkilökohtaista sähköpostia käytetään paljon tukipyynnöjen käsittelyssä.</p>
-----------------------------	-------------------------	---

Kuva 15 Esimerkki osallistuvan havainnoin muistiinpanoista.

Havainnot tutkija kirjasi kuvan 15 esimerkin mukaisesti muistiinpanoina tutkimuskysymyksiin ja teoriaan pohjautuvaan teemoitteluun pohjautuen. Havainnoinnissa tutkija haki tietoa nykyisistä rooleista, vastuista, osaamisesta, työnjaosta, työn teon malleista ja haasteista. Osallistuvaa havainnointiin pohjautuvat seuraavaksi esitettävät tutkimustulokset tukivat kyselylomakkeen ja teemahaastattelujen pohjalta muodostuneita tutkimustuloksia.

Työn jakautuminen: Työkuorma jakautuu osin epätasaisesti. Tiimin työnjako noudattaa pääsääntöisesti aikaisemman työnjaon ja vastuiden mukaista työnjakoa. Osalla tiimistä tosin työtehtävät ovat osittain laajentuneet ja he hoitavat useamman prosessin tehtäviä. Tämä näkyy jonkin verran työkuormituksenä.

Tiimissä on ”siiloutumista” taloushallinnon eri prosessien välillä sekä Talous- ja henkilöstöhallinnon välillä.

Osaaminen ja työskentely: Osaamisen jakautuminen on osittain epätasaista. Osa tekee enemmän yhteistyötä palvelutuotannon kanssa kuin toiset. Töiden läpikäyntiin kutsutaan kapea-alaisesti perehdytettäviä.

Töitä tehdään ja ongelmia ratkotaan usein pareittain.

Ongelmien ratkaisemiseen menee joissain tapauksissa runsaasti aikaa. Ongelmaa pallotellaan usealla taholla moneen kertaan. Tuotannon tuki koordinoi tehtäviä eri tahojen välillä.

Roolit ja vastuut: Roolit ja vastuut ovat epäselvät niin tiimin sisällä kuin myös tuotannon tuen sekä palvelutuotannon välillä.

Dailyt: Työt käydään pääsääntöisesti läpi yleisellä tasolla. Kanbanin hyödyntäminen nykyisellään on vajaata, visuaalinen esitys puuttuu palavereista. Kanban-tauluun on ylläpidetty tällä hetkellä muutoshallintaa koskevat tehtävät. Sähköpostin käytön vuoksi tukipyynnöjä ei ole Kanbaniin viety. Palavereissa ei kunnolla näkyvyyttä työkuorman eikä valmistuneisiin tehtäviin. Töitä päivitetään useaan eri paikkaan.

Tehtäviä ei pääsääntöisesti jaeta työkuorman perusteella, vaan uusia tehtäviä otetaan aikaisemman käytännön ja vastuiden mukaisesti tehtäviä.

Tukipyynnöjen käsittely: Taloushallinnon tukipalveluissa ei ole käytössä sovittua päivystystä, joka on käytössä henkilöstöhallinnon tukipalveluissa. Jokainen ottaa sähköpostista tukipyynnöt pääsääntöisesti aiemman vastuuprosessin mukaisesti.

Tukipyynnöjä tulee myös muiden kanavien esim. Teams-keskustelujen kautta, jolloin tiimillä ei ole näkyvyyttä muiden kokonaistyömäärään.

Myös henkilökohtaista sähköpostia käytetään paljon tukipyynnöjen käsittelyssä.

Muut: Kaikkien tiiminjäsenten kesken ei ole näkyvyyttä, mitä prosessikohtaisia palavereita kenelläkin on.

Dokumentaatio on useissa paikoissa, usein on hankala löytää oikeaa ajantasaista ohjetta. Ohjeet on joko pilkottu pieniin toimintokohtaisiin ohjeisiin tai sitten löytyy yksi kattava ohje.

5.4 Johtopäätökset

Tämä kehittämistehtävän toimeksiantaja on Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tuottava Kirkon palvelukeskus. Kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää ehdotus uudesta toimintamallista, joka tukisi uuden tehtävänkuvan ja Lean-oppien mukaista työskentelyä Kirkon palvelukeskuksen palvelutuotantoprosessien tukitiimissä.

Vastauksia tutkimusongelmaan haettiin teorian ja empiirisen tutkimuksen avulla. Kehittämistehävän teoreettinen viitekehys muodostettiin asiantuntija- ja tiimityöstä, asiantuntijatyön ja muutoksen johtamisesta, osaamisen kehittämisestä sekä Lean-ajattelusta ja -johtamistavasta. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin kyselyjen, haastattelujen sekä osallistuvan havainnoinnin pohjalta.

Tutkimuksen tuloksista nousee hyvin esille asiantuntijatiimin nykytila. Yleisesti ottaen kyselytutkimuksen vastuksista ja teemahaastattelutilaisuuksissa tuli esille, että asiantuntijat ovat innostuneita työstään ja tekevät työnsä mielellään paljon yhteistyötä tiimin sisällä hyödyntäen. Myös Leanista kokemukset olivat myönteisiä. Siitä oltiin kiinnostuneita ja halukkaita oppimaan asiasta lisää.

Mitkä ovat havaitut haasteet nykyisessä tukitoimintamallissa?

Tutkimustuloksista nousi asiakasodotuksissa vahvasti esiin tarve yhteistyön ja toiminnan molempuolisen läpinäkyvyyden lisääminen, joka tehostaa toimintaa ja lisää luottamusta Kehitys- ja tuotannontukitiimin sekä palveluprosessien välillä. Tiedottaminen koettiin erittäin tärkeäksi sekä kehityshankkeiden että tukipyyntöjen käsittelytilan osalta. Asiakas odottaa myös nopeaa ja asiantuntevaa palvelua.

Tiimi on oppinut ratkaisemaan ongelmia paljon keskenään toisiaan auttaen. Nykymallissa tehdään paljon yhteistyötä pyytämällä erikseen tarvittaessa apua. Tämä helposti kuormittaa muutamia henkilöitä, joilla on paljon osaamista. Yhteistyöstä huolimatta toisaalta tutkimustuloksissa tuli esille kokemus töiden kanssa yksin jäämisen tunteesta, joka nosti esiin myös toiveen työtehtävien kattavammasta perehdytyksestä. Tutkimustuloksissa nousi esille myös tiimin sisäinen prosessikohtainen ”siiloutuminen”. Taloushallinto ja henkilöstöhallinto ovat hyvin erillään toisistaan. Myös töiden organisoinnissa on eroja. Henkilöstöhallinnossa on käytössä mm. päivittäinen päivistyskäytäntö, jota taloushallinnon puolella ei ole käytössä.

Mitkä ovat havaitut haasteet uuden tehtävänkuvan käyttöönotossa?

Tutkimustuloksista nousi esille, että uuden laajemman tehtävänkuvaisia rooleja ja vastuita ei ole otettu käyttöön, vaan tiimin toiminta noudattaa pääsääntöisesti vanhaa toimintamallia rooleineen ja vastuineen. Epäselvyys vaikuttaa työn imuun ja osa asiantuntijoista hakee paikkaansa tiimissä ja omien työtehtävien vastuista. Tiimi ei tällä hetkellä työstä tai mieti aktiivisesti uuden

toimintamallin käyttöönottoa, joka tukisi uutta laajempaa tehtäväkuva. Tähän vaikuttanee se, että tiimissä on myös epäselvää mitä uusi laajempi tehtäväkuva tarkoittaa.

Tutkimustuloksista oli selvästi havaittavissa odotus, että uuden toimintamallin järjevä organisointi ja jalkauttaminen tulisi olla johdon ja esimiesten vastuulla. Tutkimustuloksista tuli myös vahvasti esille odotus, että roolit ja vastuut selkeytettäisiin. Tutkimustulosten mukaan esimieheltä odotetaan tehtävien tilanteen tasalla pysymistä. Esimiehen tulisi resursoida siten, että työkuorma pysyy tasaisena ja esimiehen tulisi pystyä varmistamaan riittävä työrauha. Nämä kaikki liittyvät tiiviisti lähiesimiestyöhön.

Millaisia kehittämismahdollisuuksia on liittyen uuden tehtäväkuvan mukaiseen työn organisointiin?

Oman osaamisen kehittämiseen muutoksessa suhtaudutaan innostuneesti, mutta toisaalta oltiin huolissaan aikaresurssista, miten ottaa aikaa osaamisen kehittämiseen. Myös perehdyttämistä työtehtäviin kaivattiin ja perehdyttämisen myötä tulevan osaamisen nähtiin kasvattavan varmuutta viedä työtehtäviä lävitse, joka vaikuttaa työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Tutkimustulosten mukaan tiedottamista ja yhteistä keskustelua tulevista hankkeista kaivattiin enemmän. Tutkimuksessa nousi esiin myös toive, että dokumentaationhallinta ja viestintä tulisi yhteistä, tämä helpottaa päivittäistä työntekoa.

Miten Leania voidaan hyödyntää tuotantoprosessien uuden tehtäväkuvan mukaisen tukitoiminnan kehittämisessä?

Tutkimuksen perusteella Lean-teemaan liittyen kokemukset Leanista ovat vielä tiimissä vähäisiä. Leanin nähdään tuovan mahdollisuuksia toiminnan sujuvoittamiseen toimintatapoja ketteröittä-mällä ja turhia työvaiheita poistamalla. Tutkimuksesta nousi myös esille aiemmin johtopäätök-sissä mainittu näkemys johdon ja esimiestyön roolin tärkeydestä työn organisoinnin ja päivittäis-johtamisessa.

Tiimin tehtäväkuvaan kuuluvan muutoshallinnan osa-alueella otettuja palaverikäytäntöjä hyö-dynnetään nykyisellään osittain myös tuotannontukipalveluihin liittyvissä tehtävissä päivittäis-johtamiseen liittyvillä aamun daily-palavereilla sekä kahden viikon välein pidettävillä työn suunnitte-luun liittyvillä palavereilla. Nämä eivät kuitenkaan sellaisenaan tue uuden laajemman tehtävän-

kuvan mukaista työtä tai toimintamallia. Kanbanin käytön tuomaa visuaalista hyötyä ei päivittäis-palavereissa tällä hetkellä hyödynnetä tukitoimintojen osalta. Kanban on tällä hetkellä käytössä vain muutoshallinnan tehtävissä. Kanbanin käyttöönottoa tukitoimintopalveluiden osalta haastaa se, että tällä hetkellä tukipyynnöt käsitellään pääsääntöisesti keskitetyn sähköpostilaatikon kautta. Haastetta lisää vielä se, että tukipyyntöjen käsittelyyn on käytössä useampia kanavia. Työn tehokkuudelle ei tällä hetkellä ole selkeitä tavoitteita määritelty, joten työn tuottavuutta ei myöskään ole tällä hetkellä mitattu.

6 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuksen tavoitteen ja tulosten pohjalta laaditut kehitysehdotukset uuden tehtävänkuvan mukaista toimintaa tukevasta toimintamallista ja osaamisen kehittamisestä.

Rotherin (2010, 218) käsityksen mukaan luultavasti olemassa ei ole mitään toimintamallia, joka sopisi kaikkiin organisaatioihin. Jokaisen organisaation tulee itse selvittää yksityiskohdat kehittämällä omaa johtamisjärjestelmää siten, että se sopii tiettyyn tilanteeseen. On erittäin arvokasta pyrkiä ymmärtämään oma tilanne ja tehdä kokeiluja, sillä siellä tapahtuu oppiminen.

Tämä kehittämistyö on aloitettu ideoinnilla syksyllä 2020. Ideoinnin pohjalta kolmesta vaihtoehdosta valikoitui tämän kehittämistyön aihe. Ideoitaessa on sovittu mm. tässä kehittämistyössä hyödynnettävän Lean-ajattelua. Kehittämistehtävän ohjausryhmä käsitteli kehittämistyön sisältöä yhteisissä kokouksissa opinnäytetyöprosessin aikana. Lisäksi tämän kehittämistehtävän tekijä on yhdessä tiimiesimiehen kanssa käynyt kehitysehdotuksia lävitse, jonka pohjalta tehdään myös vaiheistettu käyttöönottosuunnitelma. Osaamisen kartoitukseen ja pelisääntöjen läpikäyntiin tulee varata tiimille erilliset työpajatilaisuudet.

Kehitysehdotukset pohjautuvat pitkälti Toyotan Lean-ajattelumalliin ja esitettävät kehitysehdotukset ovat otettavissa käyttöön nopeastikin. Lean-ajattelumallin mukaisesti muutosta tulee toteuttaa pienissä osissa, jolloin PDSA-kehä pyörii nopeasti ja näin myös toiminnan parantaminen on nopeampaa. Lean-ajattelumallin mukaisesti päivittäisjohtaminen on jatkuvaa parantamista. Rotherin (2010, 30) mukaan Toyota opettaa, että yritetään muuttaa yhtä asiaa kerrallaan, jonka jälkeen tarkistetaan tulokset odotettua tulosta vasten.

Uuden osaamisen kehittämisessä ja sen käyttöönotossa olennaista on kokeileva toiminta. Suositelen uuden toimintamallin jalkauttamista käytäntöön vaiheittain, pienin askelin edeten. Kehittämisehdotukset tulee ottaa käyttöön tiimissä kokeiluluonteisesti. Kokeileva toiminta mahdollistaa PDSA-syklin mukaisesti nopeiden korjausliikkeiden tekemisen toiminnan parantamiseksi. Näin myös tapahtuu ketterää oppimista ja tiimi osallistuu toiminnan kehittämiseen palautekulttuurin muodostumisen myötä. Tämä vaatii oppimisprosessin johtamista. Esimiehen rooli on tärkeä ja hänen tulee varmistaa oikeiden henkilöiden mukanaolo muutoksen toteutuksessa.

Koko muutosprosessin läpivienti tulisi toteuttaa projektina. Muutoksen läpiviennissä aikataulutus on tärkeää. Muutoksen suunnittelu ja läpivienti tulee suunnitella huolellisesti. Muutos perusteluineen tulee kommunikoida tiimille selkeästi ja viestintää tulee jatkaa koko muutosprojektin ajan. Jos muutoksen osalta havaitaan muutosvastarintaa, vaatimustasoa tulisi herkästi tässä tilanteessa laskea, kuitenkin siten, että muutosprojekti etenee. Keskustelua tiimin kanssa tulee käydä koko muutosprosessin ajan, jolloin tiimin jäsenet pystyvät antamaan palautetta ja näin pääsevät vaikuttamaan muutokseen koko prosessin ajan. Tiimiä on hyvä pitää muutosprojektin suunnittelussa mukana myös esimerkiksi osaamistarpeiden määrittelyssä. Kun tiiminjäsenet pääsevät osallistumaan muutosprosessiin, auttaa se heitä myös sitoutumaan muutokseen paremmin.

Kehitysehdotukset

- 1) Ehdotan uuden laajemman tehtävänkuvan mukaiseen työskentelyn ja osaamisen kehittämisen tueksi toimintamallia, jossa tiimiin muodostetaan **pientyöryhmät**, joissa on osaamiskartoituksen pohjalta huomioituna mahdollisimman kattava osaaminen. Pientyöryhmätyöskentely tukee osaamisen kehittymistä, jota tarvitaan laajemmassa tehtävänkuvassa. Pienryhmätyöskentely mahdollistaa osallistavan työssä oppimisen osana jokapäiväistä työtä, jolloin apua on kattavasti saatavilla tiiminjäseniltä. Pienryhmätyöskentelyn avulla työkuormaa saadaan tasattua yhteisillä tehtävillä ja hiljaista tietoa sekä osaamista jaettua useammalle henkilölle. Pientyöryhmätyöskentely vaikuttaa virtauustehokkuuteen, sillä tehtävää ratkaisemiseen on heti käytettävissä enemmän osaamista. Näin muutoksella on myös asiakaskokemukseen positiivinen vaikutus vastaten asiakkaan odotuksiin nopeasta ja asiantuntevasta palvelusta, joka myös lisää osaltansa asiakkaan luottamusta tukitiimin toimintaa kohtaan. Pientyöryhmän laajemman osaamisen pohjalta tukipyyntö voidaan todennäköisemmin käsitellä silloin, kun työ otetaan työn alle, eikä tukipyyntöä tarvitse laittaa takaisin työjonoon odottamaan neuvoja ja ohjeistusta. Pientyöryhmän vastuulla ehdotan olevan sovitun rytmien mukaisesti tukipyyntöpalveluiden päivitysvuorot. Päivystäjien tehtävät määritellään ja listataan yhdessä koko tiimin kanssa. Päivystystehtäville luodaan mahdollisuuksien mukaan standardiohjeet. Ehdotan pientyöryhmille nimettäväksi tuotannosta tukihenkilöt, joiden kanssa tehtävä yhteistyö lisää molemmin puolin toiminnan läpinäkyvyyttä.

Likerin (2004, 185) mukaan työtiimejä ei kannata ottaa käyttöön ennen kuin on valmis näkemään vaivaa niiden tukemisjärjestelmän ja -kulttuurin käyttöönottamiseen. Työtiimien periaatteena on erinomaisen yksilötyön kehittäminen, mutta samalla tehokasta tiimityötä edistäen. Tiimit eivät

tee lisäarvoatuottavaa työtä. Sen tekevät työntekijät ja tiimit koordinoivat työtä, motivoivat ja oppivat toisiltaan.

- 2) Pientyöryhmätyöskentelyn tueksi ehdotan ryhmäkohtaisen **lähiesimiehen nimeämistä**. Lähijohtaminen on avainasemassa uuden toimintamallin ja laajempien tehtävänkuvien jalkauttamisessa. Lähiesimiestyöllä varmistetaan työn organisoiminen ja päivittäisjohtaminen. Tiiminvetäjien tehtävänä on huolehtia, että prosessin työt edistyvät tuottaen laadukasta palvelua. Tällöin hukka poistetaan jatkuvasti jokaisesta työtehtävästä ja korvataan tämä arvoa tuottavilla tehtävillä. Päivittäisjohtamisen ja lähiesimiehen avulla varmistetaan käyttöön otettujen toimintatapojen jatkuva käyttö, jolla vähennetään mm. työntekijän mahdollisesti kokemaa epävarmuutta ja yksin jäämisen tunnetta. Tähän on tänä keväänä 2021 tullut muutos siltä osin, että Kehitys- ja tuotannontukitiimiin on nimetty lähiesimies, joka vastaa yhdeksän järjestelmäasiantuntijan työn organisoinnista ja päivittäisjohtamisesta. Myös aikaisempi suora esimies jatkaa tiiviisti mukana tiimin toiminnassa. Rotherin (2010, 168) esittää prosessien tiiminvetäjien tuovan Toyotalla yhden virallisen lisätason epäsuoraa päällystystä. Tämä ei kuulosta ”Leanilta”, mutta se mahdollistaa prosessien parantamisen. Tällöin joku reagoi, kun ongelmia ilmenee ja juurisyy on edelleen kuuma. ”Voit paljastaa ongelmia vain siinä määrin kuin voit käsitellä niitä”. Toyota pystyy tiiminvetäjämallilla käsittelemään enemmän ongelmia ja voi näin ollen oppia sekä parantaa enemmän.
- 3) Jokaiselle pientyöryhmälle tiedon jakamiseen ja päivittäisjohtamisen tueksi suosittelen käyttöön otettavaksi oman **Kanban-taulun**, jossa ylläpidetään pienryhmän työtilannetta. Tällä hetkellä muutoshallintaan liittyvissä töissä käytössä on Kanban-taulu, jonne jokaisen tulee päivittää työn statusta. Kanban-taulun käyttö tulisi laajentaa myös tuotantoprosesseista tuleviin tukipyyntöihin ja visuaalista ohjausta Kanban-taulua hyödyntäen tulisi käyttää päivittäisjohtamisen tukena daily-palaverissa. Kanban-taulun avulla työtilanne saadaan visuaalisesti esitettyinä nopeasti kaikille päivitettyksi. Tällöin nähdään työn eteneminen ryhmätasolla. Näin saadaan myös ”onnistumisia” paremmin näkyville. Itse työtehtävien osalta pientyöryhmässä voidaan tehdä työsuunnittelu ja työjako, mitä edistetään itsenäisesti ja mitä töitä pientyöryhmä käsittelee yhdessä. Kanban-taulun käytöllä päivittäisjohtamisen tukena saadaan näkyvyys työkuormaan ja parannetaan läpinäkyvyyttä työtehtävien statuksesta. Töiden organisointi ja tehtävien jaon tasapuolisuus ja so-piva miehitys eri tilanteisiin helpottuu visuaalisen Kanban-taulun avulla.

- 4) Tällä hetkellä sisäisiltä asiakkailta tulevat tukipyynnöt tulevat sähköpostin lisäksi useammasta eri kanavasta. Tukipyyntöjen vastaanotto ja käsittely tulisi keskittää **palvelupyöntöjärjestelmään**, jolloin työkuorman hallinnointi ja työn läpinäkyvyys paranevat. Vaikka-kin tiimi kokee nykyisen sähköpostin käytön helpoksi ja nopeaksi, palvelupyöntöjärjestelmä helpottaa töiden priorisoinnissa, jakamisessa, työn mittaamisessa sekä raportoinnissa. Lisäksi palvelupyöntöjärjestelmän raportointi antaa mm. tietoa siitä, onko oikeaa osoitetta hankala osoittaa tiettyjen ongelmien ratkaisuille, pullonkaulat ja työkuormat. Palvelukeskuksessa on vastikään otettu uusi palvelupyöntöjärjestelmä käyttöön, jossa on Kanban-toiminnallisuus. Tämän käyttö tulisi hyödyntää tiimin tukipyyntöjen hallinnassa. Käyttöön oton helpottumisen ja onnistumisen kannalta järjestelmän käyttöön tulee rakentaa sujuva prosessi.

Palvelupyöntöjärjestelmässä käsiteltävät tukipyynnöt lisäävät läpinäkyvyyttä myös asiakkaalle, joka näkisi halutessaan työn statuksen suoraan järjestelmästä. Työn kokonaistilannetta asiakas voisi seurata Kanban-taulun avulla. Nämä nostaisivat asiakastyytyväisyyttä tehostaen toiminnan läpinäkyvyyttä ja helpottaen tiedonkulkua asiakkaan suuntaan. Näen, että näillä toimenpiteillä lisättäisiin myös asiakkaan luottamusta tukipalvelutiimin toimintaa kohtaan.

- 5) Suosittelen myös **osaamisen kartoitusta** tehtäväksi. Osaamisen kartoittaminen on tärkeää, jotta tiedetään, mitä osaamista tiimistä löytyy ja osataan näin kohdistaa oikeisiin osa-alueisiin voimavaroja. Osaamiskartoituksen pohjalta luodaan osaamiskartta ja osaamisprofiilit, jotka sisältävät osaamisalueiden ja -tasojen valinnan. Osaamismatriisissa voidaan ylläpitää tarvittavan osaamisen kuvaaminen. Tiimin perustehtävät ja tavoitteet on hyvä selkeyttää, sillä nämä ovat pohja osaamisen kehittämiseksi. Osaamisprofiilikohtaisesti on mahdollista määrittää tasot, joilla osaamisalueet tehtävässä tulee hallita. Eri tasoilla tulisi huomioida tasokohtaiset vaatavuusryhmät.
- 6) Ehdotan kehittämistoimenpiteinä myös **roolien ja vastuiden selkeyttämistä**. Suosittelen nimeämään prosessinomistajat tai -asiantuntijat sekä talous- että henkilöstöhallinnon prosesseihin, jotta prosesseille olisi selkeät vastuuhenkilöt. Ko. prosessinomistajat voivat toimia myös mentorina pientyöryhmille. Vastuut tulisi olla nimettyinä myös järjestelmässä olevan masterdatan ja dokumentaation osalta. Jos prosessinomistaja tulee tiimin ulkopuolelta, ehdotan tällöin Kehitys ja tuotannon tuki -tiimiin nimettäväksi osaamisen kehittämisen tueksi eri osaamisalueiden vastuuhenkilöt, jotka vastaavat tarvittavan osaa-

misen laadusta, riittävydestä ja jakamisesta tiimissä. He tuovat uutta oppia osaamisalueen verkostoista ja ylläpitävät sisäisen osaamisenhallintajärjestelmän/matriisin tietoja omalta vastuualueeltaan.

- 7) Pientyöryhmissä osaamisen kehittämisen lisäksi ehdotan tiimin töihin liittyvien **perehdyttämiskäytäntöjen** selkeyttämistä ja tarkentamista. Useamman henkilön ollessa samanaikaisesti omaksumassa uusia tehtäviä, on hyvä järjestää myös yhteisiä perehdytys- ja valmennustilaisuuksia, joiden aikana tai mielellään jo ennen tilaisuutta, työntekijöillä on mahdollisuus keskustella oman työn muutoksista ja tiimiläisiä mietityttävistä asioista. Osaamisen kehittämisessä voidaan tehdä myös **työssä oppimalla** hyödyntäen esimerkiksi tehtävankiertoa pientyöryhmien välillä. Osallistuminen **erilaisiin kehitystyöryhmiin tai muiden henkilöiden opastaminen**, joka on tutkitusti yksi parhaimpia ja tehokkaimpia tapoja oppia ja kehittyä itse, tukee osaamisen kehittymistä. Omaan havainnointiin ja kokeemukseen pohjautuen **kehityshankkeisiin liittyvät kehitystyöt** ja testaukset ovat hyvä tapa oppia, joten ehdotan myös muutoshallinnan tehtävien jakamista pienryhmille.
- 8) Standardointiin viitaten osaamisen kehittämisen tueksi tulisi ohjeet ja dokumentaatio olla yhteisesti sovituissa paikassa, johon kootaan ainakin **standardit perustoimintaohjeet**. Standardeja toimintaohjeita tulee välillä testata ja näin varmistaa, onko ohje ajantasainen.
- 9) Suosittelen tiimin **pelisääntöjen päivittämistä**, jossa huomioidaan mm. asiantuntijuuden jakaminen tiimissä sekä oman asiantuntijuuden jatkuva kehittäminen. Jokainen velvoitetaan näin jakamaan omaa osaamistaan. Kirjaamalla oman osaamisen jakaminen ja sen kehittäminen tiimin pelisääntöihin, sitoutetaan tiimi toimimaan osaamisen kehittymisen edistämiseksi. Lisäksi pelisääntöissä tulisi olla kirjattuna säännölliset palautetilaisuudet sekä kokouskäytännöt. Kokouskäytäntöjen osalta tulisi olla sovittuna, ketä kokouksiin osallistuu ja miten tiedonjako kokousten sisällöistä jaetaan.
- 10) Uuden toimintamallin tuoman muutoksen onnistumista ehdotan mittavaksi niin osaamisen kehittymisen kuin tukipalveluidenkin näkökulmasta. **Mittareina** suosittelen käytettävän sisäisille asiakkaille suunnattua asiakaskyselyä, jossa lähtötilanteena voidaan pitää tässä opinnäytetyössä tehtyä asiakaskyselyä. Tiimin osaamisen kehittymisen mittaamisessa suosittelen hyödynnettävän osaamisen kartoituksen yhteydessä tehtävää osaamis-

matriisia. Lisäksi tiimille pidettävässä työtyytyväisyyskyselyssä voidaan mitata uuden toimintamallin vaikutuksia. Ehdotan toiminnan mittaamista myös virtaustehokkuuden osalta. Mittarina voidaan käyttää läpimenoaikojen ja tikettimäärien mittaamista.

7 Pohdinta

Työelämä on muutoksessa teknologian kehittymisen ja työnteon paikkojen hajautuminen myötä. Tämä haastaa työntekijät opettelemaan uusia työnteon tapoja ja välineitä. Teknologia, uudet alustat ja järjestelmät automaatioineen haastavat työntekijöiden osaamisen ja halun oppia uutta sekä kehittää osaamistaan. Työntekijöiden tulee pystyä suodattamaan monista kanavista tulevaa tietomäärää. Monien viestintäkanavien käyttö ja suuri tietomäärä vaikuttavat keskittymiskykyyn ja siten myös työssäjaksamiseen.

Johdon ja esimiesten osaamisen kehittämisessä nämä edellä mainitut muutokset tulee huomioida ja löytää keinoja työntekijöiden kehittymisen tukemiseen. Johdon ja esimiesten alaisineen tulee luoda organisaatioon oppimista ja oma-aloitteisuutta tukeva työympäristö. Työntekijöille tulee mahdollistaa työolosuhteet ja kohtuullinen työkuorma, jotta työtehtäviin keskittyminen on mahdollista ja myös luovalle ajattelulle jää aikaa. Esimiesten tulee huomioida yksilölliset kehittymistarpeet ja toiveet kehityssuunnitelman ja käytyjen kehityskeskustelujen pohjana.

Esimiesten aika ei monestikaan riitä näin kattavaan osaamisen kehittämisen tukeen. Pienryhmätyöskentelyn tueksi voidaan lisätä lähiesimiesten määrää, jolloin esimiestyön vastuuta voidaan jakaa ja esimiestyöskentelyssä jää enemmän aikaa niin töiden organisoinnille, päivittäisen työskentelyn tukemiselle kuin osaamisen kehittämisen suunnittelulle ja tukemisellekin. Toyotalla muodostunut ja kehittynyt Lean-johtamisfilosofia tuo hyvän perustan johtamis- ja esimiestyöskentelyyn. Lean-ajattelumalli tähtää maksimaalisen arvon tuottamiseen asiakkaalle. Leanin mukaisella johtamisella pyritään myös vähentämään mm. työn vaihtelua ja työkuormaa. Lean-ajattelumallin pohjalta johdettuna päästään jatkuvaan kokeilevaan toiminnan kehittämiseen.

Tämä tutkimustehtävä on toteutettu tapaustutkimuksena koskien yhden tiimin palvelutoimintoja, joten tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä. Tätä kehittämistehtävää voidaan kuitenkin hyödyntää toimeksiantajan organisaation muiden prosessien kehittämiseen. Digitalisaation ja toimintojen automatisoitumisen entisestään yleistyessä Talous- ja henkilöstöhallinnon alalla, työtehtäviä ja niiden organisointia tulee muuttuvien tehtävänkuvien myötä tarkastella varmasti alalla laajemmaltikin. Tutkimustuloksia voidaan näin ollen jossain määrin hyödyntää vastaavaan asiantuntija- ja tiimityöhön. Kehittämistehtävän lähdeluettelosta saa myös haettua lisätietoa teoriaviitekehityksen aihealueista.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisäsi monimenetelmänä tehty tutkimus. Kysely- ja teema-haastattelun vastaukset sekä oma havainnointini tukivat toisiaan. Myös saturaatio tutkimuksessa esiintyi eli tulokset toistivat itseään, eivätkä enää antaneet uutta tietoa. Myös tältä osin tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimustyö pidettiin avoimena. Tutkimustyöstä ja sen aikataulusta kerrottiin tutkimustyön alussa tutkittavan ilmiön kohteena oleville henkilöille. Eettisyys huomioitiin tutkimuksessa mm. kyselytutkimuksessa siten, että siihen vastattiin anonyymisti, eikä vastaajat näin olleet yhdistettävissä vastauksiin. Teemahaastatteluissa oli yhteneväinen haastattelurunko, eikä tutkija johdatellut haastateltavia vastauksissa.

Opinnäytetyön aihe valikoitui kolmesta opinnäytetyöhön liittyvän ohjausryhmän kanssa yhteisesti mietinnässä olleista vaihtoehdosta. Opinnäytetyön aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden ja todellisen tarpeen pohjalta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ehdotus uudesta toimintamallista Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelutuotantoprosessien tukitoiminnoissa toimivien asiantuntijoiden työn sujuvoittamiseksi ja uuden tehtävänkuvan mukaisten roolien ja tehtävien selkeyttämiseksi sekä jalkauttamiseksi osaksi jokapäiväistä toimintaa Lean-ajattelua soveltaen. Tavoitteena oli löytää keinoja järjestelmäasiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen osaamistarpeita vastaavaksi. Koen, että opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin onnistuneesti. Kehittämistyön tutkimustulosten pohjalta ymmärrys kehittämisen kohteesta parani kokonaisvaltaisesti tuottaen kehittämisen tueksi uutta tietoa. Kehitysehdotuksia viedään kohdeorganisaatiossa käytäntöön vaiheistetun käyttöönottosuunnitelman mukaisesti, jota tämän kehittämistehtävän tekijä on ollut mukana tekemässä yhteistyössä tiimiesimiehen kanssa.

Tätä opinnäytetyötä oli erittäin mielenkiintoista tehdä. Opinnäytetyöprosessin aikana osaamiseni Lean-ajattelumallin osalta lisääntyi ja mielenkiintoni aiheeseen kasvoi entisestään. Minulle kirkastui myös johdon ja esimiesten tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä, jonka tärkeys korostuu entisestään työteon tapojen ja toimintaympäristön muutosten keskellä. Mielenkiintoisena jatkotutkimuksen aiheena näen Toyotan johtamisprosessien tutkimisen ja johtamisprosessien mukaisten katojen eli parannuskatan ja valmennuskatan hyödyntämisen. Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta tärkeänä jatkotutkimuksen kohteena näen myös uuden toimintamallin vaikutusten selvittämisen työn tekemiseen ja työviihtyvyyteen liittyen.

Lähteet

- Aaltonen, T., Pitkänen, E., & Ristikangas, V. 2014. Asiantuntija esimiehenä. Alma Talent. Elektroninen lähde.
- Bell, S., & Orzen, M. (2011). Lean IT. Enabling and Sustaining Your Lean Transformation. New York: Taylor & Francis Group.
- Ferro, J., & Gouveia, R. (2015). How to create an effective daily management system. Haettu 28.1.2021 [How to create an effective daily management system - Planet Lean \(planet-lean.com\)](https://planet-lean.com)
- Heikkilä, J., & Martinsuo, M. (2015). Lean-tuotanto ja sen johtaminen: onnistuminen, haasteet ja soveltaminen Suomen yrityksiin ja muihin organisaatioihin. Haettu 11.1.2021. [Lean-tuotanto ja sen johtaminen: onnistuminen, haasteet ja soveltaminen Suomen yrityksiin ja muihin organisaatioihin - PDF Ilmainen lataus \(docplayer.fi\)](https://docplayer.fi)
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum. Helsinki 2014. Elektroninen aineisto.
- Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun Kauppakamari. Elektroninen lähde.
- Kauhanen, J. (2018). Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun Kauppakamari. Elektroninen lähde.
- Kipa (N.D.). Kirkon palvelukeskus (Kipa). Haettu 25.1.2021. [Kirkon palvelukeskus \(Kipa\) – Vuoden 2016 vuosikertomus ja tilinpäätökset \(evl.fi\)](https://evl.fi)
- Kirkon palvelukeskus (N.D.). Kirkon palvelukeskus. Haettu 25.1.2021. [Kirkon palvelukeskus - Talousarvio vuodelle 2017 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2017-2019 \(evl.fi\)](https://evl.fi)
- Kolari, P. (2010). Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Juvenes Print. Tampere 2010.
- Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Elektroninen aineisto.
- Lean-johtaminen. 2008. Lean-päivittäisjohtaminen. QD Business Engineering. Haettu 28.1.2021. osoitteesta <http://www.qdc.fi/fin/LeanManagement.php>
- Liker, J. (2004). Toyotan tapaan. Gummerus. Jyväskylä.
- Liker, J.K., Convis, G.L. (2012). Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. Bonnier. Hämeenlinna.
- Manka, M-L. (2003). Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6, 2003. Oy Edita Ab. Elektroninen aineisto.
- Mattila, P. (2007). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2007). Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, M. (2016). Aikajärjestys asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Helsinki. Haettu 7.12.2020. [AikaJärjestys_asiantuntijatyössä.pdf \(julkari.fi\)](#)

TTK, Työturvallisuuskeskus. (N.D.) Johtaminen ja esimiestyö. Haettu 8.5.2021. [Johtaminen ja esimiestyö - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Haettu 8.12.2020. Elektroninen lähde.

Tuomi, L., & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Alma Talent Oy. Elektroninen lähde.

Uotila, T-P. (2010). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 293. Haettu 13.1.2021 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1

Valtonen, J., Pekkola, S., Ukko, J., & Rantanen, H. (2008). Suorituskyky nousuun. Yhteistyöllä menestykseen. Opaskirja henkilöstölle. Helsinki. Haettu 18.1.2021. [Suorituskyky nousuun! Yhteistyössä menestykseen - PDF Ilmainen lataus \(docplayer.fi\)](#)

Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum. Elektroninen lähde.

Womack, J., & Jones, D. (2003). Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York, NY. Free Press, Simon & Schuster, Inc. 1996. Second Edition, 2003.

Asiakaskysely

Sähköpostiviesti:

Aihe: Asiakaskysely koskien Kehitys- ja tuotannontukitiimin tarjoamia palvelutuotantoprosessien tukipalveluita

Hyvä vastaanottaja,

Tämä Webropol-kysely on osa Kajaanin ammattikorkeakoulussa suorittamaani Liiketoiminta-osaaminen ja tietotekniikka YAMK -tutkintoon kuuluvaa opinnäytetyötä, jonka aiheena on Kehitys- ja tuotannontukitiimissä toimivien järjestelmäasiantuntijoiden palvelutuotantoprosesseille tarjottavan tukipalvelun toiminnan kehittäminen.

Opinnäytetyöhön liittyy asiakaskysely koskien Kehitys- ja tuotannontukitiimin tarjoamia palvelutuotantoprosessien tukipalveluita. Tukipalveluilla tarkoitetaan kyseessä olevan tiimin tuottamaa palvelua Kipan sisäisille asiakkaille. Kysely on lähetetty palvelutuotannon prosessitukihenkilöille, asiakaspalvelutiimille ja palvelutuotannon esimiehille. Kyselyllä selvitetään sinulle asiakkaana tärkeinä pitämiäsi laadun kriteereitä, palvelun tämänhetkistä laatua ja mahdollisia kehittämiskohteita palvelun laadun parantamiseksi.

Kyselyyn vastataan anonyyminä, eikä vastanneita voida tunnistaa. Kysely sisältää neljä kysymystä, joiden vastaaminen vie n. 20 minuuttia.

Pyydän vastauksiasi 3.3.2021 mennessä.

Kiitos etukäteen arvokkaasta palautteestasi.

Nina Heikkinen
puh.

KYSELY:

1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät laatuksiteerit liittyen Kehitys- ja tuotannontukitiimin tarjoamiin tukipalveluihin?
2. Miten palvelu on mielestäsi onnistunut kokonaisuudessaan?

asteikolla 1 erittäin tyytymätön – 5 erittäin tyytyväinen
3. Missä on mielestäsi onnistuttu hyvin, missä näet kehitettävää?
4. Mitä odotat Kehitys- ja tuotannontukitiimin tarjoamilta tukipalveluilta?

Tiimikysely

Aihe: Kysely koskien uuden toimintamallin suunnittelua laajemman tehtäväkuvan käyttöön ottamiseksi

Hyvä järjestelmäasiantuntija,

Tämä Webropol-kysely on osa Kajaanin ammattikorkeakoulussa suorittamaani Liiketoiminta-osaaminen ja tietotekniikka YAMK -tutkintoon kuuluvaa opinnäytetyötä, jonka aiheena on toimintamallin suunnittelu laajemman tehtäväkuvan käyttöön ottamiseksi. Tällä kyselyllä selvitetään tämänhetkistä tilannetta työn sujuvuuden ja nykyisen toimintamallin näkökulmasta. Kyselyssä pyydetään arvioimaan vain palvelutuotannon tukitehtäviä. Muutoshallinta on rajattu pois tästä kyselystä.

Kysely on lähetetty kaikille Kehitys- ja tuotannontukitiimin järjestelmäasiantuntijoille. Kyselyyn vastataan anonyyminä, eikä vastanneita voida tunnistaa. Kysely on kaksisivuinen, sisältäen 18 avointa kysymystä.

Pyydän vastauksiasi 5.3.2021 mennessä.

Kiitos etukäteen arvokkaasta palautteestasi.

Nina Heikkinen
puh.

KYSELY:

Mitkä sidosryhmät lähettävät sisäisiä tukipyyntöjä Kehitys- ja tuotannontukitiimille?

Mitä kautta sinulle lähetetään tukipyyntöjä käsiteltäväksi?

Mitkä ovat hyviä puolia nykyisessä toimintatavassa?

Mitä kehittäisit? Muuttaisitko jotakin?

Miten saat ongelmatilanteessa tarvittavaa tukea työtehtäväsi suorittamiseen?

Mitkä asiat palkitsevat eniten työssäsi?

Millaiset asiat kuormittavat eniten työssäsi?

Miten esimies voi mielestäsi tukea uudessa muuttuvassa toimintaympäristössä työskentelyä?

Minkälaisia käytäntöjä tulisi mielestäsi luoda osaamisen kehittämisen tueksi?

Mitä uusi laajempi tehtäväkuva mielestäsi tarkoittaa käytännön työssäsi?

Miten tämänhetkiset työtavat tukevat tiimisi työskentelyä?

Miten osaamista voitaisiin mielestäsi parhaiten jakaa tiimissä?

Miten tiimi voi mielestäsi tukea uudessa muuttuvassa toimintaympäristössä työskentelyä?

Kokemukset Leanin käytöstä:

Millaisia kokemuksia sinulla on Lean-menetelmien ja -työkalujen käytöstä.

Millaisia Leaniin liittyviä toimia tiimissäsi on jo tehty?

Miten itse hyödyntäisit Leania tiimisi toiminnan sujuvoittamiseksi?

Vapaat kommentit Kehitys- ja tuotannontukitiimin tukipyyntöjen käsittelyyn ja laajennettuun tehtäväkuvaan liittyen.

18. Voit jättää alle vapaat kommenttisi:

Teemahaastattelukysymykset

Järjestelmäasiantuntijat:

Mitkä näet tämän hetken suurimpina ongelmina palvelutuotannon tukemisiin liittyvissä toiminoissa?

Mitkä asiat puolestaan toimivat hyvin tällä hetkellä?

Mitä haasteita näet uusien tehtäväkuvien mukaisessa toimintamallissa?

Miten kehittäisit nykyistä tukitoiminnan prosessia?

Mitä toimintaympäristön muutokset edellyttävät mielestäsi tiimiltä? Esim. Kipa2, laajennetut palvelut.

Miten uusien tehtäväkuvien mukainen työ tulisi mielestäsi organisoida?

Miten toivoisit uuden tehtäväkuvien mukaisen toimintamallin parantavan tiimisi toimintaa?

Millainen tiimin organisoituminen tukisi mielestäsi parhaiten uuden laajemman tehtäväkuvan mukaista toimintaa?

Esimiehet:

Mitkä näet tämän hetken suurimpina ongelmina palvelutuotannon tukemisiin liittyvissä toiminoissa?

Mitkä asiat puolestaan toimivat hyvin tällä hetkellä?

Mitä ovat mielestäsi suurimmat haasteet uuden tehtäväkuvan jalkauttamiseksi?

Minkälaisia tekijöitä uusien tehtäväkuvia suunnitellessa on otettu huomioon?

Mitkä ovat mielestäsi uusien tehtäväkuvien käyttöönoton tärkeimmät tavoitteet?

Mitä hyötyjä voidaan mielestäsi uuden tehtäväkuvan avulla saavuttaa?

Mitä vaatimuksia asettaisit uudelle uuden tehtäväkuvan mukaiselle toimintamallille?

Millainen tiimin organisoituminen tukisi mielestäsi parhaiten uuden tehtäväkuvan mukaista toimintaa?

Millaisia kokemuksia on saatu Kehitys- ja tuotannontukitiimin Lean-menetelmien ja -työkalujen käytöstä?